

Prosessien tehostaminen: Uuden asiakkaan vastaanotto -prosessi

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälinen kauppa
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Amanda Hakanpää

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ala

HAKANPÄÄ, AMANDA:

Prosessien tehostaminen: Uuden
asiakkaan vastaanotto -prosessi
Case: Yritys X

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 53 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee prosesseja ja niiden tehostamiskeinoja. Työ on tehty toimeksiantona yritykselle Z, joka toimii toimialalla Y.

Toimeksiantajayritys Z on yrityksen X tytäryhtiö. Kohdeyritys pidetään työssä liikesalaisuuksien vuoksi tuntemattomana. Yritys on yksi alansa menestyksekkäimpiä organisaatioita.

Tutkimus lähti liikkeelle kohdeyrityksen tarpeesta tehostaa prosessejaan ja selvittää etenkin sen prosessin ongelmakohdat, jossa uudet asiakkaat keskittävät palveluitaan kohdeyritykseen. Tavoitteena oli arvioida prosessi kokonaisuudessaan ja sujuvoittaa sen toimintoja.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu prosessin käsitteestä, sen tehostamiskeinoista, mittaamisesta, tunnistamisesta ja jaottelusta sekä prosessijohtamisesta. Työn empiirinen osuus puolestaan koostuu kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jossa teoriaosuudessa löydettyjen tehostamiskeinojen avulla on pyritty löytämään prosessin ongelmakohdat.

Kiristynyt markkinatilanne vaatii yrityksiä säästämään kustannuksistaan ja keskittämistä on löydetty yksi ratkaisu tähän. Aihe on ajankohtainen ja työn kautta kohdeyritys saa konkreettista tietoa prosessinsa nykytilasta. Lisäksi työstä on hyötyä muille prosessien kehittämisestä kiinnostuneille lukijoille.

Tutkimuksen myötä havaittiin, että kohdeyrityksen viestintä ja prosessin toimijoiden roolit ovat epäselvät. Työssä annettiin kehitysehdotus viestinnän tehostamiseksi ja jaettiin prosessin toimijoiden roolit uusiksi. Tuloksena oli yhä toimivampi ja tehokkaampi kokonaisprosessi.

Asiasanat: Prosessit, prosessien kehittäminen, prosessijohtaminen, muutoksen johtaminen, mittaaminen

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Studies

HAKANPÄÄ AMANDA : Enhancing Processes: The Process
of Receiving New Customers
Case: Company X

Bachelor's Thesis in International Trade, 53 pages, 1 page of appendix

Spring 2016

ABSTRACT

This Bachelor's thesis focuses on processes and how to make them more efficient. The study was commissioned by Company Z, which operates in the business field of Y. Company Z is a daughter company of Company X. The case company is kept secret because of trade secrets. The company is one of the most successful companies in that field of business.

The study started with the need of the case company to improve its processes. Particularly, the need was to find the problematic areas in the process where new companies centralize their services with the case company. The aim was to evaluate the process and streamline its functions.

The theoretical basis of the study is formed by the concept of process, its possibilities of intensification, measurement, identification, classification and process management. The empirical part of the study consists of a qualitative research. The study aims to find the problematic areas from the process based on the findings in the theoretical part of the thesis.

The market situation has become tougher and demands companies to save costs. Thus, companies have found a solution to this by centralizing their services. The subject is topical. In addition, with the study the case company gains concrete information on the present situation of their process. Moreover, the study could be useful to readers who are interested in improving processes.

The study results show that communication as well as the roles of the people involved in the process, at the case company, are unclear. The study gives the case company improvement suggestions on how to make their communication more efficient. Furthermore, the roles of the people involved in the process are divided differently. As a result, the study gives the case company a more efficient overall process.

Key words: Processes, improving processes, process management, management of change, measurement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	2
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja aiheen raja	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	MITÄ OVAT PROSESSIT?	7
2.1	Prosessi käsitteenä	7
2.2	Prosessien tunnistaminen ja jaottelu	10
2.3	Prosessijohtaminen	12
2.4	Prosessien kehittäminen	15
2.5	Muutoksen johtaminen	24
2.6	Prosessien kehityksen mittaaminen	27
3	YRITYSESITTELY	29
3.1	Yritys X	29
4	YRITYS Z: PROSESSIN TEHOSTAMINEN	33
4.1	Tutkimuksen suunnittelu	33
4.2	Tiedonhankinta ja tutkimusmenetelmät	34
4.3	Tutkimuksen toteutus	34
5	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	48
5.1	Kehitysehdotukset yritykselle	48
5.2	Tutkimuksen arviointi	49
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	50
6	YHTEENVETO	52
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä perehdytään prosesseihin ja niiden tehostamismahdollisuuksiin sekä siihen, kuinka prosesseista saadaan muutoksen myötä yhä tehokkaampia ja tuottavampia.

Kohdeyrityksenä toimii Yritys X, joka on Suomen suurin toimialan Y organisaatio. Yrityksen liiketoiminta koostuu kolmesta eri osa-alueesta, joiden toiminta liittyy tiiviisti toisiinsa. (Yritys X, 2016). Tarkemmin määriteltynä kohdeyritys Z on Yritys X:n yksi monista tytäryhtiöistä. Jatkossa viitataan Yritys X:ään kerrottaessa itse kohdeyrityksestä ja Yritys Z:aan kerrottaessa kohdeyrityksen tytäryhtiöstä, joka toimii tämän opinnäytetyön virallisena toimeksiantajana. (Yritys X, 2015).

Kohdeyritys itsessään on hyvin mielenkiintoinen. Pelkästään sen suuruus tekee organisaatiosta mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Yritys X on toimialansa jättiläinen, joka saa toimintansa rullaamaan ja tekee hetkellä voittoa vuosi toisensa jälkeen. Vaikka Yritys Z onkin vain pieni osa koko Yritystä X, on sen rooli yrityksen sisällä silti hyvin merkittävä.

Idea aiheeseen lähti keskustellessani Yritys Z:n kanssa mahdollisista opinnäytetyöaiheista. Oli loppujen lopuksi hyvin selkeää, että aiheeni käsittelisi prosessien tehostamista ja tutkisin sitä myöten yhtä organisaation tärkeimmistä prosesseista. Tämä prosessi on yrityksen se tämän hetken ns. ”kuuma” prosessi. Prosessi, joka on hyvin uusi, mutta jonka parissa kuitenkin työskennellään lähes päivittäin.

Prosessit aihealueena oli minulle entuudestaan hyvin vieras. Se kuitenkin vaikutti jo heti alkuun hyvin mielenkiintoiselta, osittain juuri sen takia, että aihealue on minulle tuntematon. Koin aiheen haasteellisena, mutta kuitenkin mahdollisena toteuttaa.

Uuden asiakkaan vastaanotto -prosessi valikoitui tutkittavaksi prosessiksi, koska sen parissa on viime aikoina ilmennyt eniten ongelmia. Osin prosessi valittiin myös siksi, että sen ympärille voitaisiin luoda selkeä ja johdonmukainen kokonaisuus, josta voisin työstää tämän opinnäytetyön.

Organisaation toimijat halusivat myös uutta näkökulmaa prosessiin ja kehitysideoita sellaiselta henkilöltä, joka ei arjessa muuten toimi prosessissa päivittäin. Tunnetusti ulkopuolisena usein huomaa asioita, joita ei aina prosessin parissa työskennellessä huomaa.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Prosessien kehittämisestä ja sen erilaisista tehostamisen keinoista on tehty paljon erilaisia tutkimuksia viime vuosien aikana. Myös keskittämistä, ja etenkin sen vaikutuksia yrityksen kustannuksiin, on tutkittu melko paljon. Jokainen työ tuo kuitenkin lisäarvoa tutkimuksen kohteena olevalle yritykselle, sillä keskittämisen vaikutuksia on vaikea yleistää monelle eri yritykselle sopivaksi. Vaikka tutkimusaihe on entuudestaan melko tutkittu, uskon opinnäytetyöni tuovan silti tutkimuksiin jotain uutta. Työstä on konkreettista hyötyä kohdeyritykselle, mutta myös esimerkiksi prosessien teoriasta kiinnostuneelle lukijalle. Kohdeyrityksen tutkimuksen kohteena olevaa prosessia ei ole aikaisemmin tutkittu.

Toni Turkkilan (2010) opinnäytetyössä ”Toiminnan keskittäminen” määritellään keskittäminen ”tilanteeksi, jossa yritykset tai organisaatiot sopivat hankintojen tai tiettyjen toimintojen yhdistämisestä”.

Keskittämisellä on monia eri vaikutuksia yrityksen toimintaan. Usein keskittämällä palveluita tai toimintoja yritys joutuu lakkauttamaan muita osastoja ja siirtämään toimintaansa yhteen toimipisteeseen. Näin keskittäminen antaa etulyöntiasemaa yritykselle tiedon ja oppimisen kannalta. Keskitetyssä toimintamallissa työskentelevät voivat keskittyä yhden toiminnan tekemiseen. Paras tietotaito saadaan samaan paikkaan ja toimintatapoja saadaan yhdenmukaistettua.

Koko ajan kiristyvän markkinatilanteen vuoksi yritykset ovat alkaneet tarkkailemaan kustannuksiaan. Säästöistä on tullut tärkeä voimavara jopa hyvinkin menestyville yrityksille. Keskittämällä toimintojaan yritykset saavat tehostettua toimintojaan ja sitä kautta aikaiseksi tärkeitä kustannussäästöjä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva kohdeyritys Z myy näitä keskitettyjä palveluita. Jotta keskittämisestä on asiakkaille

hyötyä, tulee yrityksen palvelutuotannon olla tehokasta. Keskittämisen prosessi yrityksessä on uusi, koska yrityksellä on ollut toimintaa vasta hieman yli vuoden päivät. Kilpailu alalla on kovaa ja vaikka emoyritys X onkin toimialansa suurimpia yrityksiä, tarvitsee yritys Z omat tehokkaat toimintatapansa saadakseen toimintansa kannattamaan.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja aiheen raja

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa ja tehostaa kohdeyrityksen sitä prosessia, jossa yritys ottaa tehtäväkseen uuden keskittävän asiakkaan toimeksiantoja. Tarkoituksena on käydä läpi prosessi kokonaisuudessaan, selvittää sen tämän hetkinen suorituskyky sekä löytää prosessin ongelmakohdat hyödyntäen aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta.

Opinnäytetyö käsittää Yritys Z:n palveluita ostavien asiakkaiden keskittämiseen liittyvän kokonaisprosessin. Yrityksen sisällä toimii monia eri osastoja ja ne myyvät monenlaisia eri palveluita. Työssä tarkastellaan vain yhden osaston uusien asiakkaiden keskittämisen prosessia. Tämän työn ulkopuolelle on jätetty Yritys Z:n muiden palveluiden ostamiseen liittyvät prosessit. Lisäksi työ rajataan käsittämään vain uuden keskittävän asiakkaan vastaanottoprosessia. Työn ulkopuolelle jää itse palvelun tuottamiseen liittyvät prosessit. Työ on rajattu yllä mainitulla tavalla, jotta tutkimus ei olisi liian laaja toteuttaa. Itse palvelun tuottamiseen liittyvät prosessit toimivat tällä hetkellä hyvin ja tehokkaasti, eivätkä siksi toistaiseksi vaadi tarkastelua.

Opinnäytetyön pääongelmia ovat:

- Miten tehostaa kohdeyrityksen uuden asiakkaan vastaanottoon liittyviä toimintoja?

Opinnäytetyön alaongelmia ovat:

- Miten prosesseja voidaan tehostaa?
- Minkälaisilla mittareilla tehostumista voidaan mitata?

Opinnäytetyöhön otetaan keskittävän asiakkaan näkökulma. Työllä halutaan selvittää eritoten ne asiat, joissa olisi eniten parannettavaa ja tehostettavaa kohdeyrityksen asiakkaiden mielestä. Selvityksellä pyritään etsimään ne asiat, joiden myötä prosessi toimisi yhä tehokkaammin ja sen toimintavarmuus kasvaisi. Teoriaosuudessa pääpaino on palveluprosesseissa, vaikka ne pääosin toimivatkin muiden liiketoimintaprosessien tavoin.

Työn päälähteinä on käytetty Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan kirjaa ”Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen” (2002) sekä Moision julkaisua ”Prosessien johtamisen edellytyksiä ja tehostamiskeinoja” (2/2010). Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan kirja valikoitui toiseksi päälähteeksi, koska kirjan sisältö mukaili hyvin juuri tämän tutkimuksen tarpeita. Kirjassa mainittu prosessien kehittämisen vaiheet sopeutuivat parhaiten tutkimuksen pohjaksi. Moision julkaisu tukee kirjassa mainittuja johtopäätöksiä. Moision teksti valittiin toiseksi päälähteeksi myös siksi, että se on julkaistu hieman myöhemmin kuin Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan kirja. Molemmissa lähteissä mainitut kehittämisen menetelmät mukailevat toisiaan, minkä perusteella myös aikaisemmin ilmestynyttä kirjaa voidaan pitää validina tietolähteenä.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus on ”tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti” (Jyväskylän yliopisto, 2015).

Kvalitatiivisen tutkimuksen parina pidetään kvantitatiivista tutkimussuuntausta, jossa puolestaan pyritään kuvaamaan kohdetta tilastojen ja numeroiden kautta (Jyväskylän yliopisto, 2015). Koska opinnäytetyössä ei ole käytetty tilastoja tai numeroita, on luonnollisesti tutkimussuuntaus kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Lisäksi työssä on käytetty kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia tekniikoita kuten esimerkiksi haastatteluita. Haastatellut ihmiset ovat olleet kvalitatiiviselle

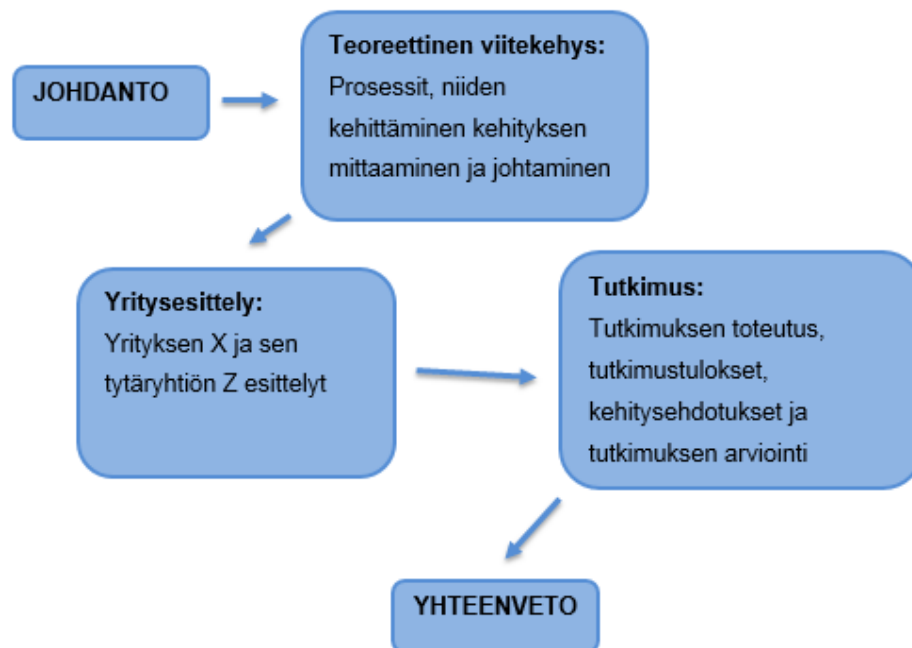
tutkimukselle tyypillisesti tarkkaan valittuja ja haastattelujen kysymykset avoimia ja keskustelua herättäviä (Virsta, 2015).

Tutkittaessa tutkittavan prosessin rakennetta ja toimintoja on tässä työssä käytetty haastatteluiden lisäksi tapaustutkimuksen metodeja.

Tapaustutkimus on yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan metodeista. Tällöin tutkitaan jotain ”tapausta”, joka voi olla esimerkiksi yksilö, ryhmä, organisaatio tai toimintaprosessi. (Matriisi, 2006.) Koska tutkittavana kohteena on yrityksen tietty toimintaprosessi, sopi tapaustutkimuksen metodit ja haastattelut parhaiten tämän työn tiedonhankintamenetelmiksi.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöstä voidaan erottaa selkeästi viisi eri lukua: Johdanto, työn teoreettinen viitekehys, yritysesittely, empirisen tutkimuksen toteutus ja yhteenveto.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Työ alkaa johdannolla, jossa kerrotaan tutkimuksen tausta, tavoitteet, tutkimuksessa käytetyt metodit sekä tutkimusongelma. Raportin seuraava osio käsittää tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen: palveluprosessien kehittämisen, kehityksen mittaamisen ja johtamisen. Kappale käsittelee prosessien tunnistamista, jaottelua, analysointia, tehostamista ja mittaamista sekä prosessijohtamisen metodeja. Teoriaosuudessa opetellaan tunnistamaan prosessit sekä tutkitaan miten palveluihin liittyviä prosesseja voitaisiin tehostaa. Koska tutkimuskohteena on kohdeyrityksen tuottaman palvelun käyttöönotto, on tärkeää tutkia juuri palveluihin liittyviä prosesseja.

Seuraavaksi on vuorossa tutkimuksen empiirinen osuus. Kappale käsittelee tutkimuksen pääongelmaa: uuden asiakkaan vastaanottoon liittyviä prosesseja. Samalla pyritään etsimään ja tunnistamaan ne prosessin osa-alueet, jotka eniten tuottavat ongelmia ja hidastavat ydinprosessia.

Tutkimuksen viimeisessä osiossa on vedetty yhteen tapaustutkimuksen ja haastatteluiden kautta havaitut epäkohdat ja annettu esitys kehitysehdotuksista. Lisäksi on vielä pohdittu tutkimuksen reliabiliteettia, validiteettia ja objektiivisuutta. Lopuksi on vielä yhteenveto tutkimustuloksista ja koko opinnäytetyöstä.

2 MITÄ OVAT PROSESSIT?

Työn ensimmäisessä varsinaisessa luvussa käsitellään prosesseja. Luvussa käydään läpi prosessin käsitettä, sen tunnistamista ja jaottelua, prosessijohtamista, eri tehostamiskeinoja sekä kehityksen mittaamista. Tavoitteena on tehdä selvitystä siitä, mitä prosessit oikeastaan ovat ja miten niiden kanssa tulisi työskennellä. Pääpainona ovat prosessien kehittäminen ja sen keinot. Näiden kappaleiden myötä pyritään saamaan valmiudet selvittää miten kohdeyrityksen tutkittavaa prosessia voitaisiin tehostaa.

2.1 Prosessi käsitteenä

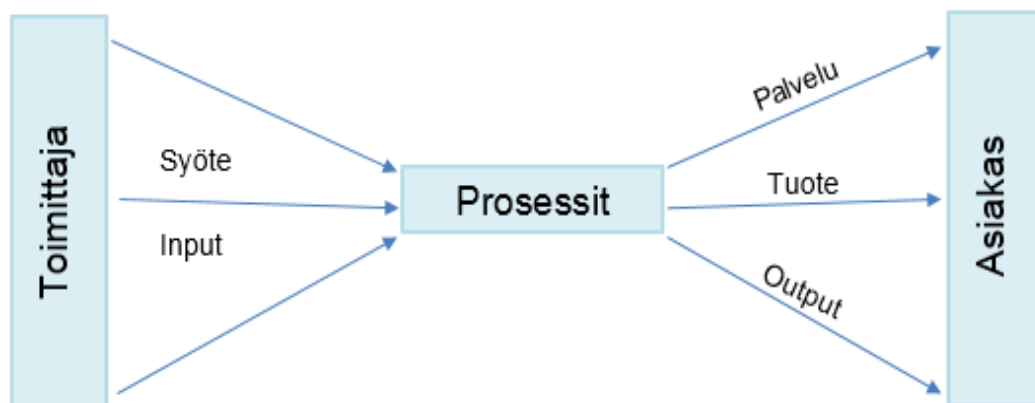
”Prosessit kuvaavat rajatulla alueella tehtävien jalostustoimintojen sarjaa” (Karlöf & Lövingsson 2004, 214). ”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi” (Laamanen 2002, 19).

”Prosessi voidaan määritellä toisiinsa yhteenkuuluvien toimintojen ketjuksi, joka alkaa ja päättyy asiakkaaseen” (Hannus 2004, 104).

Käsitteelle prosessi on varmaan yhtä monta määritelmää, kuin aiheesta on kirjoittajaa. Prosessin käsitettä voidaan käyttää monissa eri merkityksissä, mikä osaltaan tekee sen määrittelemisestä ongelmallista. Laamasen (2002, 19) mukaan esimerkiksi monenlainen kehitys ja muutos ovat prosesseja. Samoin monenlainen toiminta voidaan määritellä prosesseiksi.

Laamasen (2002, 20) mukaan prosessi koostuu toiminnasta, toimittajan omistamista resursseista (eli panoksista) sekä prosessin aikana syntyvästä tuotoksesta. Prosessin panos eli syöte on toimittajan antamaa tietoa ja materiaalia, jotka jalostuvat prosessin aikana. Prosessin tuotos on se tuote tai palvelu, joka saadaan aikaan prosessin aikana.

Alla olevalla kuviolla kaksi on vielä havainnollistettu Laamasen (2002, 20) ideaa prosessista:

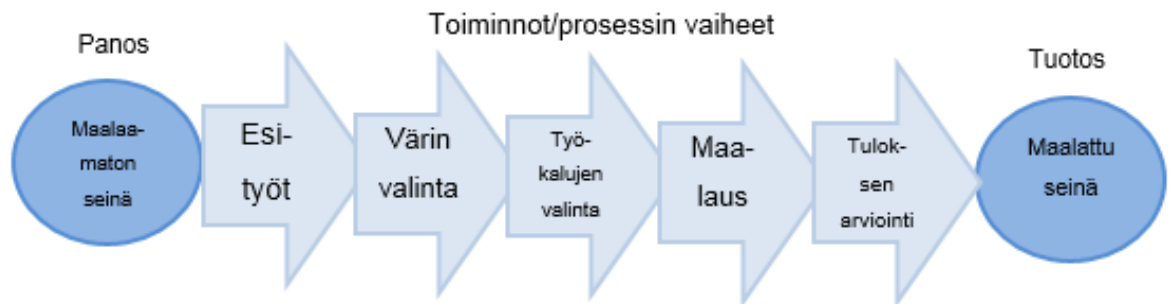


Kuvio 2. Prosessin idea (Laamanen 2002, 20).

Kuten yllä olevasta kuviosta näkyy, prosessin toimijat siis muodostavat panoksellaan (eli syötteillä) prosessin. Tämän prosessin tuloksena asiakkaalle muodostuu prosessista riippuen palvelu tai tuote (eli output). Prosessin tuloksena asiakas saa tarvitsemansa palvelun tai tuotteen. (Laamanen 2002, 20).

Prosessien kannalta on tärkeää hyödyntää toiminnoista saatua palautetta, sillä niiden avulla kehitetään prosesseja. Palveluprosessi on aina tuoteprosessia monimutkaisempi, sillä sen toimintaan vaikuttaa asiakas. Asiakkaiden käyttäytymistä ei voi ennustaa, mikä aiheuttaa haasteen palveluprosessin toimijoille. Asiakkaan arvaamattomasta käyttäytymisestä huolimatta, palveluprosessi tulisi pyrkiä toteuttamaan tuottaen asiakkaalle hyvää palvelua. Tästä syystä palveluprosessin tuottajan tulee aina olla varautunut asiakkaan yllättävään käyttäytymiseen. (Laamanen 2002, 20–21).

Karlöf ja Lövingsson (2004, 214) kuvaavat prosessia seinän maalaamisprosessin kautta. Yksinkertaisimmillaan prosessikuvaus voi siis näyttää tältä:



Kuvio 3. Prosessikuvaus: seinän maalaaminen (Karlöf, Lövingsson 2004, 214)

Prosessi alkaa maalaa-mattomasta seinästä ja loppuu maalattuun seinään. Kuten kuviossa kolme on havainnollistettu, on alkutilanteessa panos, josta prosessin aikana jalostetaan tuotos. Välissä tapahtuvat prosessin vaiheet, jotka tässä tapauksessa ovat esityöt, väriin valinta, työkalujen valinta, maalaus ja tuloksen arviointi. Lopputuloksena on valmis maalattu seinä. (Karlöf, Lövingsson 2004, 214).

Kuten sanottu, kuvaus on prosessi yksinkertaisimmillaan. Organisaation sisällä tapahtuvat liiketoimintaprosessit ovat paljon mutkikkaampia, mutta perusajatus pysyy samana. Prosessiin laitettu panos on monesti seuraavan prosessin tuotos. Esimerkiksi tässä tapauksessa seinän maalaaminen voi olla taulun ripustamisprosessin panoksena. (Karlöf, Lövingsson 2004, 215).

2.2 Prosessien tunnistaminen ja jaottelu

Laamanen (2002, 52) tarkoittaa prosessien tunnistamisella ”sen määrittämistä, mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy”. Usein tähän vaiheeseen liittyy prosessin asiakkaiden, tuotteen (output), syötteen (input) ja toimittajan määrittäminen. Prosessien tunnistaminen ja edellä mainittujen osien määrittäminen on tärkeää, koska niiden avulla luodaan organisaation parantamisen ja ohjaamisen raamit.

Prosessilla on usein kaksi helposti tunnistettavaa piirrettä. Ensimmäinen on prosessin asiakassuuntautuminen: Prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Esimerkiksi verkkokaupassa tuotetilauksen vastaanottaminen ei ole prosessin ensimmäinen vaihe vaan se on tilauksen tekeminen ja tuotetilauksenhan tekee aina asiakas. Samoin tuotteen lähettäminen asiakkaalle ei ole prosessin viimeinen vaihe vaan tuotteen vastaanottaminen on. Samoin tässä asiakas on se, joka tilatun tuotteen vastaanottaa ja hyväksyy. (Laamanen 2002, 52–53).

Toinen prosessin tunnistettava piirre on siihen liittyvä jatkuva parantaminen ja oppiminen: Prosessi aina alkaa suunnittelusta ja päättyy sen arviointiin. Joissain yrityksissä tämä vaihe on jätetty pois, sillä sen toteuttamista ei ole pidetty tärkeänä. Tällöin yritys panostaa turhan paljon prosessien jalostamiseen ja pitävät sen parantamista ja virheistä oppimista vähempiarvoisena. Parantamisen ja oppimisen prosessit on jaettu on-line - ja off-line -prosesseiksi. On-line -prosesseja ovat ne prosessit, joita tehdään tuotteiden ja palveluiden aikaansaamiseksi. Off-line – prosesseja puolestaan ovat ne prosessit, joilla kehitetään ja ohjataan prosessia. (Laamanen 2002, 53).

Kuten prosessin määrittely, on myös prosessien jaottelu moninaista eri tutkijoiden kesken. Karlöf ja Lövingsson (2004, 215) jaottelevat prosessit kolmeen luokkaan: ohjaus-, pää- ja tukiprosesseihin. Laamanen (2002, 54) puolestaan jakaa prosessit pääasiallisesti vain ydin- ja tukiprosesseiksi, joista organisaatio valitsee omiin tarpeisiinsa sopivat avainprosessit.

Ohjausprosesseilla Karlof ja Lövingsson (2004, 215) tarkoittavat niitä prosesseja, joita käytetään organisaation toiminnan suuntaviivojen määrittämiseen sekä kehittämisen suunnitteluun. Tällaisia ovat esimerkiksi strategiaprosessi ja budjetointi.

Karlöf ja Lövingsson (2004, 215) määrittelevät pääprosessin (eli ydin- tai liiketoimintaprosessin) organisaation pääasialliseen toimintaan liittyviksi prosesseiksi, jotka on määritelty liike- tai toimintaideassa. Pääprosessit tähtäävät organisaation perimmäisen idean toteuttamiseen ja kuvaavat siis sitä prosessia, jolla yritys ansaitsee tulonsa. Karlöfin ja Lövingssonin pääprosessin lähtökohtana ovat asiakastarpeet ja lopputuloksena tyytyväinen asiakas. Laamasen (2002, 54) määritelmä puoltaa samaa ideaa. Hänen määritelmänsä mukaan ydinprosessit ovat sellaisia prosesseja, ”joissa syntyy organisaation jalostusarvo ja joille on ominaista suora, välitön yhteys ulkoiseen asiakkaaseen”.

Tukiprosessit mahdollistavat Karlöfin ja Lövingssonin (2004, 215) määritelmän mukaan pääprosessien toiminnan ja tehostavat niitä. Tällaisia tukiprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstöprosessit, IT- ja hallinnon erilaiset prosessit. Laamasen (2002, 56–57) mukaan tukiprosessit ovat organisaation toiminnan tehokkuuden edellytys, eikä organisaatio toimi pelkästään ydinprosessien varassa. Alla olevassa kuviossa neljä ovat Laamasen (2002, 57) mukaan organisaation neljä yleisintä ydinprosessia sekä seitsemän yleisintä tukiprosessia. Nämä neljä yleisintä ydinprosessia ovat tuotteen kehittäminen, asiakkaan vakuuttaminen, tuotteen toimittaminen ja tyytyväisyyden ylläpitäminen. Seitsemän yleisintä tukiprosessia puolestaan ovat strategian suunnittelu, vuosisuunnittelu, henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietohallinto, materiaalinhallinta ja laadunhallinta. Näiden kaikkien ydin- ja tukiprosessien tarkoituksena on palvella asiakasta sekä muodostaa yhä parempi prosessi asiakkaan näkökulmasta.



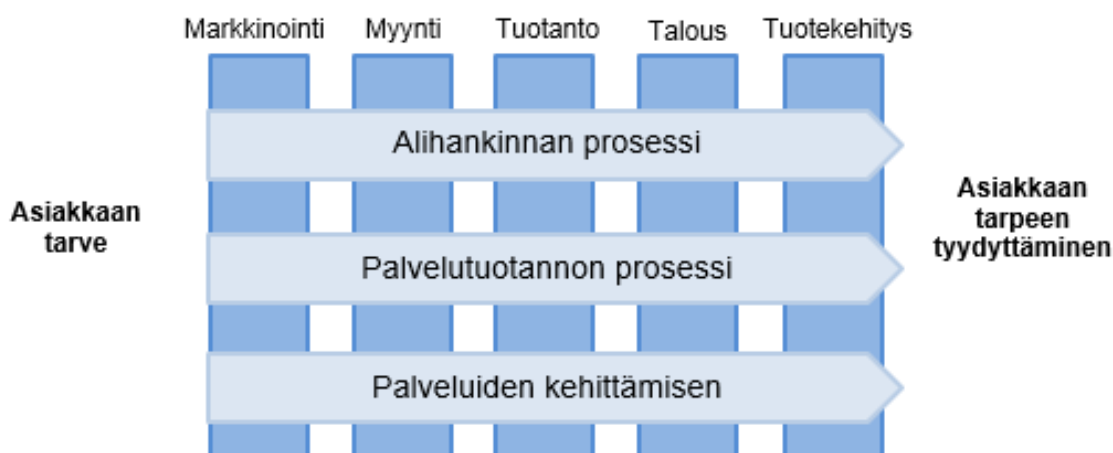
Kuvio 4. Tukiprosessit luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle (Laamanen 2002, 55;57).

Laamasen (2002, 53) mukaan prosessien jaottelu on kuitenkin olennaista vain prosessin aloitusvaiheessa. Myöhemmin tätä jaottelua ei usein enää tarvita. Laamanen (2002,58) pitää myös prosessien nimeämisestä tärkeänä, sillä uusien nimien avulla niin prosessin parissa työskentelevät kuin sinne uutena siirtyvät työntekijät ymmärtävät prosessin tarkoituksen. Esimerkiksi myyntiprosessin nimitys voisi olla tilaustenhankinta ja markkinointi prosessin nimitys asiakkaidenhankinta. Uudet nimitykset helpottavat prosessintunnistamista.

2.3 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisaation määrittelemien ydin- ja tukiprosessien johtamista. Koko prosessiajattelun pohjalla on idea johtaa yritystä kokonaisvaltaisina prosesseina yksittäisten osastojen sijaan. Toisin sanoen organisaatio on jaettu toimimaan prosesseina, jotka toimivat yli organisaatorajojen. Alla olevalla kuviolla viisi on havainnollistettu

perinteisen funktionaalisen osastoajattelun ja prosessiajattelun eroja. (Kiiskinen ym. 2002, 29–30).



Kuvio 5. Esimerkki funktionaalisen ja prosessiajattelun eroista (Kiiskinen ym. 2002, 30).

Kuten aiemmin on jo mainittu, prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Niin funktionaalisen organisaation kuin prosessiorganisaationkin toiminta alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen.

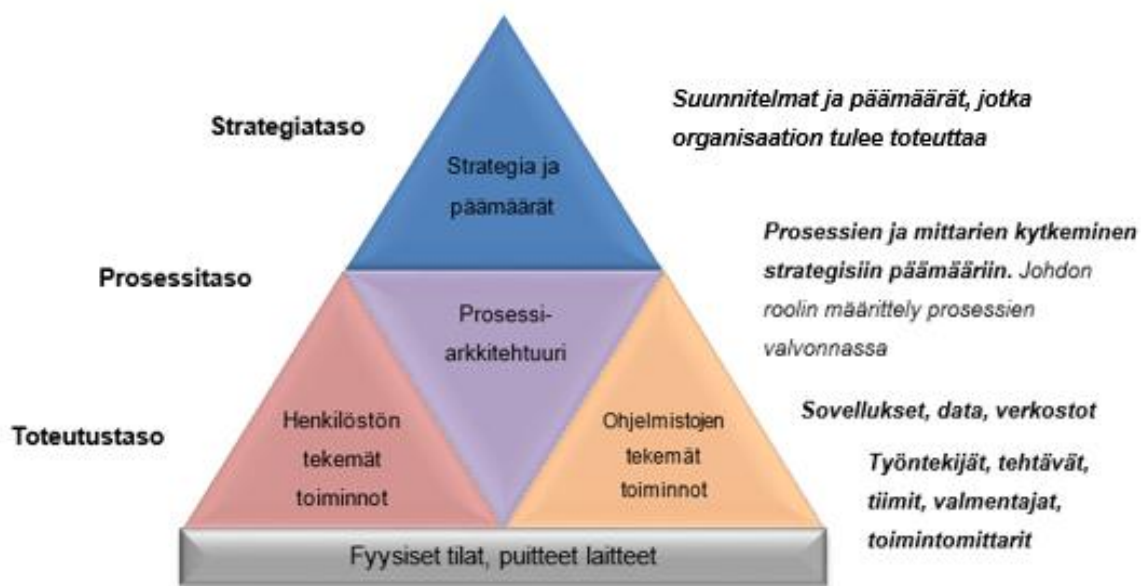
Funktionaalisisessa organisaatiossa toimintaa ohjataan osastoittain.

Organisaatiossa on oma osastonsa markkinoinnille, myynnille, tuotannolle, taloudenhoidolle ja tuotekehitykselle. Jokainen osasto hoitaa toimintansa osastoittain. Prosessiajattelussa toimitaan yli osastorajojen ja toimintaa on ajateltu niin sanotusti prosesseina perinteisten osastojen sijaan.

Prosessiorganisaatiossa jokainen osasto osallistuu osaltaan alihankinnan, palvelutuotannon ja palveluiden kehittämisen prosesseihin. Tällaisella ajattelumallilla on pyritty luomaan lisäarvoa asiakkaalle. (Kiiskinen ym. 2002, 30).

Prosessijohtamisen kannalta tämä tarkoittaa niiden osa-alueiden poistamista prosesseista, jotka eivät tuota sille lisäarvoa (Moisio 2/2010). Prosessiorganisaatiossa prosesseja johdetaan ja kehitetään kokonaisvaltaisina kokonaisuuksina, eikä niinkään yksittäisinä osastoina. Yksittäisten toimintojen tukeminen on toki tärkeää, mutta lisäarvo syntyy yhdessä tekemisen kautta (Kiiskinen ym. 2002, 30).

Moision (2/2010) mukaan tehokkaat prosessit syntyvät yhteisten asenteiden ja samansuuntaisen toiminnan avulla. Hyvä prosessijohtaminen pyrkii saamaan yrityksen eri osa-alueet ”työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen ja vähentämään ristiriitaisten tavoitteiden luomaa kitkатыötä”.



Kuvio 6. Prosessinäkökulman pääelementit (Moisio 6/2009)

Moisio (2/2010) kytkee prosessit yhteen yrityksen strategisen suunnittelun ja vision kanssa. Kuviossa kuusi on havainnollistettu, kuinka prosessit voidaan yhdistää yrityksen strategiaan ja päämääriin. Moision (6/2009)

mukaan prosessiajattelussa organisaation toiminta on jaettu kolmelle eri tasolle: strategia-, prosessi- ja toteutustasolle. Toiminta käynnistyy strategiatasolta. Organisaatio asettaa suunnitelmat ja päämäärät sen toiminnalle, joiden mukaan organisaatiota johdetaan. Prosessitasolla organisaation strategiset tavoitteet ja päämäärät kytketään yhteen organisaation eri prosessien ja niille määriteltyjen mittareiden kanssa. Toteutustasolla henkilöstön ja ohjelmistojen toiminnot pyritään saamaan toimimaan strategia- ja prosessitasolla asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Tähän kaikkeen liittyvät myös organisaation fyysiset tilat, puitteet ja laitteet. (Moisio 6/2009).

Jotta prosessit toimisivat mahdollisimman mutkattomasti ja tehokkaasti tulisi prosessiin liittyvän päätöksenteon olla selkeää ja avointa. Prosessijohtamisessa myös seurausten ymmärtäminen on tärkeää. Jokaisen prosessin parissa toimivan tulisi ymmärtää oma roolinsa ja sen merkitys. (Moisio 2/2010).

2.4 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan organisaation ydinprosessin tai sen kannalta tärkeiden prosessien uudelleensuunnittelua. Sillä tarkoitetaan toisinaan hyvin radikaaliakin ja perusteellista muutosta prosessin toimintaan (Kiiskinen ym. 2002, 27). Prosessin kehittämisen taustalla on aina selkeä visio siitä, missä organisaation tulisi tulevaisuudessa olla. Epäselvä visio ei anna tarvittavia tukipilareita kehittämisen lähtökohdiksi (Moisio 6/2009).

Moisio (2/2010) on laatinut seuraavanlaiset vaiheet prosessien jatkuvan parantamisen tueksi:

1. Prosessin nykytilan selvittäminen
2. Prosessin suorituskyvyn nostamistarpeen määrittäminen
3. Johdon sitouttaminen projektiin sekä toteuttajien innostaminen
4. Nykyisen suorituskyvyn taustojen selvittäminen (mikä suorituskyvyn takana on ja miksi?)

5. Ratkaisun määrittäminen suorituskyvyn nostamiseksi halutulle tasolle
6. Toimintasuunnitelman tekeminen parannusten toteuttamiseksi
7. Muutoksen hallinta: Ihmisten näkemykset otettava huomioon muutosten toteuttamisessa
8. Muutoksen toteuttaminen ja vaikutusten mittaaminen
9. Nykytilan uudelleen analysointi, mikäli suorituskky ei yllä halutulle tasolle
10. Kun suorituskky nousee halutulle tasolle, dokumentoidaan mitä projektissa tehtiin ja miten se toteutettiin
11. Ratkaisun levittäminen muuallekin organisaatioon
12. Hankkeeseen osallistuneiden kannustaminen ja onnistumisen juhliminen.

Myös Hannuksen (2004, 109) mukaan uudistuksessa voidaan käyttää ylläolevan kaltaista jatkuvan parantamisen menettelyä. Toinen vaihtoehto on käyttää radikaalin uudistamisen lähestymistapaa. (Hannus 2004, 109). Yksi esimerkki radikaalista uudistamisesta on ulkoistaminen, jonka kautta tehdään hyvinkin merkittäviä uudistuksia prosesseihin, joita organisaatio haluaa ulkoistaa. Monesti ulkoistaminen nähdään yrityksen sisällä negatiivisena asiana, koska se rinnastetaan työpaikkojen karsimiseen sekä eri toimintojen poistamiseen ja lakkauttamiseen. Ulkoistamisen myötä tapahtuvan radikaalin prosessienuudistamisen on kuitenkin lopulta huomattu olevan organisaation kannalta positiivinen ratkaisu. (Kiiskinen ym. 2002, 39).

Radikaalille uudistamiselle lähtökohtana on prosessin perinpohjainen uudistaminen. Jotta prosesseja ja toimintatapoja todella saadaan uudistettua, tulee organisaation lähteä suunnittelemaan muutosta täysin ennakkoluulottomasti. Vain tätä kautta yritys voi saada rakennettua aidosti täysin uudenlaisen prosessin. Radikaalissa uudistamisessa ei enää ole kyse jonkin prosessin korjaamisesta tai tehokkuuden lisäämisestä vaan täysin uuden luomisesta. Vain tätä kautta saadaan todella lisäarvoa aikaan tuottava prosessi asiakkaalle. (Kiiskinen ym. 2002, 40).

Kiiskinen, Linkoaho, Santala (2002, 38) jäsentävät ydinprosessin kehittämistä seuraavan kuvion avulla:



Kuvio 7. Ydinprosessin kehittämisen vaiheet (Kiiskinen ym. 2002, 38).

Kuten nähdään Moision (2/2010) yllä nähty jatkuvan parantamisen malli on hyvin pitkälti samanlainen kuin Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, 38) kuviossa seitsemän havainnollistettu ydinprosessien kehittämisen malli. Tässä viisivaiheisessa mallissa ensimmäinen vaihe on johdon odotusten määrittäminen ja projektin hyväksyntä. Toisessa vaiheessa määritellään nykytila ja analysoidaan se. Kolmannessa vaiheessa määritellään muutostavoitteet ja neljännessä puolestaan määritellään uusi toimintamalli. Viimeisessä vaiheessa toteutetaan muutostoimenpiteet. Tärkeänä osana kaikkia näitä vaiheita on hyvä hankkeen ja muutoksen hallinta.

Prosessin nykytilan määrittäminen ja analysointi

Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, 38) mukaan muutoksen kehittäminen lähtee aina johdon odotusten määrittämisellä ja johdon hyväksynnällä projektin toteuttamiseen. Ennen kehittämistyön aloittamista tulisi määritellä muutoksen syyt sekä sillä tavoiteltavat hyödyt. Tässä vaiheessa määritellään mitä tuloksia muutoksella halutaan ja mikä muutosten päämääränä on. Johdon tuki ja sen sitouttaminen muutokseen

jo heti alkuvaiheessa on tärkeää, koska se helpottaa projektinhallintaa. (Kiiskinen ym. 2002, 38).

Kun on havaittu, että yrityksen prosessit kaipaavat muutosta, voidaan lähteä analysoimaan itse prosessin nykytilaa. Prosessin nykytilan analyysi toimii pohjana koko projektille, sillä vasta nykytilan määrittelyn pohjalta voidaan määrittää tarvittavat muutokset. Nykytilan analyysivaiheeseen tulisi osallistuttaa kaikki organisaation ryhmien edustajat, jotta saadaan mahdollisimman laaja ja selkeä kuva prosessin nykytilasta. (Kiiskinen ym. 2002, 38–39).

”Parhaissa prosesseissa jokainen työvaihe tuo lisäarvoa, mikään vaihe ei ole asiakkaan kannalta turha” (Moisio, 1/2009). Prosessin analysointivaiheessa on tärkeä analysoida prosessin kehitystarpeita. Toimiakseen prosessista tulee eliminoida turhat vaiheet ja sen tulee olla mahdollisimman yksinkertainen. Asiakkaan kannalta lisäarvoa tuova prosessi on myös mahdollisimman joustava.

Eliminate	(poista)
Simplify	(yksinkertaista)
Combine	(yhdistä)
Automate	(automatisoi)
Parallel flow	(rinnakkainen virtaus)
Enhance flexibility	(paranna joustavuutta)

Kuvio 8. ESCAPE -malli (Moisio 1/2009).

Analysoimalla prosessia kuviossa kahdeksan havainnollistetun ESCAPE -mallin mukaan, yritys saa arvokasta tietoa siitä, mitkä prosessin vaiheet kaipaavat parantamista. Käymällä prosessi läpi ESCAPE -mallin avulla, saadaan sen sisältö analysoitua ja prosessin toimintaa tehostettua.

Tärkeää on poistaa prosessin turhat vaiheet. Monimutkaiset prosessin osat tulisi yksinkertaistaa ja osat, jotka toimivat päällekkäin tulisi yhdistää yhdeksi. Ne prosessin osat, jotka voitaisiin toteuttaa automaattisesti järjestelmiä kehittämällä, tulisi automatisoida. Lisäksi mitä joustavampi prosessi on, sen toimivampi ja mukautuvaisempi se käytännössä on.

Tärkeää on käydä läpi prosessin työvaiheita, jotta voidaan selvittää, onko joukossa turhaa työtä. Yksi tehokkaimmista prosessin kehitystarpeiden tunnistamisanalyyseistä on ajankäytön analyysi. (Moisio 1/2009). Kuten Moisiokin (1/2009) sen toteaa ” hidas prosessi on kallis prosessi”.

ESCAPE – mallin avulla karsimalla turha työ prosessista pois säästetään aikaa ja alennetaan yksikkökustannuksia. Samalla prosessin toiminta tehostuu.

Vision määrittäminen

Seuraavassa vaiheessa määritellään projektin muutostavoitteet.

Organisaation visio ja tästä johdettu strategia toimii aina organisaation kehittämisen pohjalla. Tässä vaiheessa vertaillaan prosessin nykytilaa ja visiota keskenään ja tehdään analyysi niiden välisistä eroista. Näiden pohjalta määritellään tarkat tavoitteet halutuille muutoksille. (Kiiskinen ym. 2002, 38–39).

Muutosta suunniteltaessa on tärkeää, että organisaatio haluaa todella toteuttaa muutoksen. Muutostavoitteiden tulisi olla sen verran haastavia, että muutos tuntuu kannattavalta. Tavoitteiden tulisi kuitenkin olla realistisia ja saavutettavissa olevia. Nykytilan analyysivaiheessa tehdyt prosessikuvaukset ynnä muut paljastavat mahdolliset muutostarpeet organisaatiossa. Siksi nykytilan analyysivaihetta ei saa aliarvioida. Muutostavoitteet on helppo määritellä analyysivaiheen kuvausten ja kartoitusten pohjalta. (Kiiskinen ym. 2002, 49).

Jotta organisaatio voisi olla Suomen tai miksei jopa maailman paras, tulee muutostavoitteita tarkastella mahdollisimman ennakkoluulottomasti.

Nykytilasta tulisi irrottautua ja muutosta tarkastella uuden toiminnan luomisen näkökulmasta. Johdon sitouttaminen toimintaan korostuu myös tässä vaiheessa muutosprosessia. (Kiiskinen ym. 2002, 50).

Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, 50–51) mukaan uusia toimintatapoja ei tulisi kuitenkaan luoda tarkastelemalla pelkästään omaa toimintaa. Omaa toimintaa tulisi verrata niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Sisäisesti omaa toimintaa pitäisi verrata esimerkiksi muihin yksiköihin nähden. Onko jonkin muun organisaation osan toiminta vastaavaa kuin meidän? Organisaation sisältä löytyy usein monia eri toimintatapoja ja paras toimintatapa voidaan löytää vain vertaamalla omaa toimintaa muihin. Toisaalta se paras toimintatapa saattaa joskus löytyä oman organisaation ulkopuolelta. On hyvä verrata aika-ajoin oman organisaation toimintaa muihin samalla alalla toimivien organisaatioiden toimintatapoihin, Tätä kutsutaan ”toisen organisaation toiminnasta oppimiseksi”.

Hyvä tapa verrata omaa toimintaansa muiden toimintatapoihin on benchmarking. Menetelmän avulla voidaan löytää omien mahdollisuuksien lisäksi myös organisaation heikkoudet ja ongelmat suhteessa muihin vastaaviin organisaatioihin. (Kiiskinen ym. 2002, 49). Sanalle benchmarking on monia suomennoksia, kuten vertailuanalyysi tai esikuva-analyysi, mutta usein suomen kielessäkin on käytetty sanaa benchmarking. Se on menetelmä, jossa verrataan omia suorituksia alan parhaimpien suorituksiin. Menetelmällä etsitään toimintatapaa, josta oma organisaatio voisi ottaa oppia oman toimintansa kehittämiseksi. Benchmarking -menetelmän avulla ei pyritä vain laskemaan kustannuksia vaan saamaan kustannuksille paremmat hyödyt suhteessa toimintakykyyn. Menetelmän on huomattu parantavan organisaation palvelun laatua, kehittävän prosesseja ja liiketoimintaa sekä lisäävän ymmärrystä. (Tykes, 2010). Parhaat uudet toimintatavat organisaatio voi siis löytää vertaamalla omaa tehokkuuttaan niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Näiden löydösten pohjalta laaditut mallit ovat osoittautuneet hyviksi välineiksi määritellä muutostavoitteita. (Kiiskinen ym. 2002, 52).

Uuden toimintamallin määrittäminen

Kun muutostavoitteet on määritelty, on aika konkretisoida tarvittavat muutostoimenpiteet. Tavoitteena on määrittää toimintatavat, joiden kautta muutos on mahdollista toteuttaa. (Kiiskinen ym. 2002, 55).

Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, 55) mukaan muutostyö koskettaa organisaatiossa kaikkia. Muutos tulisi konkretisoida työryhmissä, joissa on noin 5-10 avainhenkilöä. Tämän lisäksi ulkoisen näkökulman varmistamiseksi voidaan työryhmille nimetä edustajia. Koska uuden toimintatavan luominen vaatii luovuutta ja kykyä irrottautua vanhoista toimintatavoista, tulisi tämä ottaa huomioon työryhmiä laadittaessa.

Työryhmät aloittavat työskentelynsä tutustumalla nykytilan analyysivaiheessa aikaansaatuihin tuloksiin sekä johdon asettamiin muutostavoitteisiin. Niiden pohjalta työryhmien tulisi luoda uusi toimintatapa, joka konkretisoi johdon päättämät muutostavoitteet. Tässä vaiheessa kaikki aiemmat ratkaisut kyseenalaistetaan ja turhat vaiheet ja toiminnot karsitaan prosessista pois. (Kiiskinen ym. 2002 55–56). Työryhmät suunnittelevat myös uusia toimintatapoja vastaavat osaamistarpeet, laskevat resurssit sekä mahdolliset koulutustarpeet (Luomala 2008).

Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 56) ovat huomanneet, että mitä konkreettisemmaksi muutostavoitteet voidaan muotoilla, sen paremmin muutos organisaatiossa voidaan toteuttaa. Muutoksen tulisi olla työntekijöille itsellensä mahdollisimman konkreettinen. Avainasemassa on muutoksen sisäistäminen ja sen oivaltaminen omaksi. Lisäksi muutosprosessissa on tärkeää, että sen toimijat ymmärtävät oman roolinsa ja vastuunsa muutoksen kannalta. Näin toimijoiden on helpompi osallistua muutoksen toteuttamiseen. (Luomala, 2008).

Muutokseen osallistuminen on tärkeää onnistumisen kannalta. Muutostavoitteiden on oltava houkuttelevia ja työntekijän kannalta puoleensavetäviä. (Luomala, 2008) Lisäksi muutos tulisi toteuttaa kaksisuuntaisen viestinnän avulla. Muutosprosessissa on hyvä kuunnella

sen toimijoita, sillä se aikaansaa sitoutumista muutokseen. Lisäksi erilaisilla kannustimilla voidaan motivoida organisaatiota muutokseen. Yleisimpiä kannustimia ovat muun muassa raha ja vapaa-aika. Hyvin motivoitunut organisaatio, jonka muutos on muotoiltu konkreettiseksi, onnistuu muutoksessaan lähes itsestään. (Kiiskinen ym. 2002 57–59).

Muutostoimenpiteiden toteuttaminen

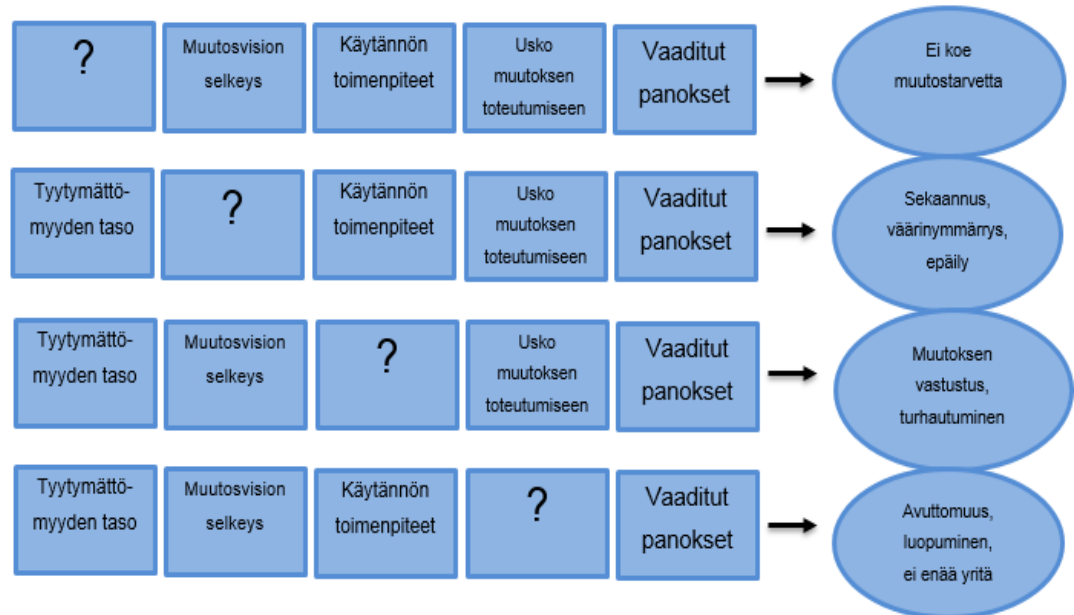
Viimeisessä vaiheessa toteutetaan konkreettiset muutostoimenpiteet. Käyttöönotto voi tapahtua pilottien tai erilaisten testausten kautta, jossa saadaan selkeää tietoa siitä, toimiiko uudistettu prosessi käytännössä yhtä hyvin kuin suunniteltu. (Kiiskinen ym. 2002, 39). Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 38) pitävät tärkeänä, että löydetyt tulokset ja muutokset raportoidaan.

Muutostoimenpiteet kohdistuvat organisaation eri toimintoihin, mutta eritoten ne koskettavat yksilöitä ja heidän osaamisensa kehittämistä. Kun päätökset ja aikataulut muutoksista ovat valmiita, tulee muutosprosessi aloittaa käytännössä vähitellen luopumalla vanhoista työtehtävistä. Samalla kun vanhat työtehtävät vähenevät, tuodaan tilalle uusia toimintoja. (Kiiskinen ym. 2002, 59).

Haasteena muutosprosessin loppuun viemisessä on, että muutos saadaan pidettyä konkreettisenä. Etenkin radikaali muutos vaatii näkyviä muutoksia nopeasti. Muutosprosessin konkreettisuutta voidaan ylläpitää erilaisin koulutusohjelmin ja muutosvalmennuksin, mutta eritoten työntekijöillä tulee olla mahdollisimman paljon opastusta uusien työtehtävien tekemiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 60).

Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 61–62) nimeävät viisi asiaa, jotka kaikki ovat tärkeitä onnistumisen kannalta muutoksen läpiviemisessä. Nämä ovat tyytymättömyys vanhoihin toimintatapoihin, uuden houkuttelevuus, muutosvision selkeys, käytännön toimenpiteet, usko muutoksen toteutumiseen ja muutoksen edellyttävät panokset. Alla olevalla kuviolla yhdeksän on havainnollistettu, mitä voi käydä, mikäli jokin

näistä osa-alueista ei ole kunnossa.



Kuvio 9. Muutosyhtälön pulmat (Kiiskinen ym. 2002, 61).

Kuvio yhdeksän kiteyttää hyvin sen mitä organisaation suunnittelema muutokselle voi käydä, mikäli siihen vaadittavat tekijät eivät ole kunnossa. Esimerkiksi, jos prosessin toimijat eivät ole tyytymättömiä vanhaan toimintatapaan, voivat he kokea, ettei muutos ole tarpeellinen. Mikäli muutosvisio on epäselvä, voivat prosessitoimijat puolestaan nähdä muutoksen epäselvänä ja epäillä sen hyötyjä. Epäselvä muutosvisio aiheuttaa myös helposti väärinkäsityksiä. Jos puolestaan usko muutoksen toteutumiseen puuttuu, eivät prosessin toimijat todennäköisesti edes yritä muuttaa toimintatapojaan. Kuviosta näkyy selkeästi ne panokset, jotka organisaatiosta on löydettävä muutoksen läpiviemiseksi. (Kiiskinen ym. 2002, 61–62).

2.5 Muutoksen johtaminen

Olennainen osa onnistunutta uudistamista on muutoksen esteiden tunnistaminen ja niiden poistaminen. Organisaatio joutuu aina muutosten alla johdollisten ja hallinnollisten haasteiden eteen. Näiden haasteiden kohtaamiseen on olemassa monenlaista tietoa ja kokemusta, joita yrityksen johdon ei tulisi vähätellä. (Hannus 2004, 110). Muutos olisi aina hyvä ymmärtää prosessina. Muutos organisaatiossa ei tapahdu yhden yön aikana tai yhden sähköpostin myötä. Muutos tapahtuu aina ajan kuluessa ja muutoksen myötä organisaation toimijat muuttavat toimintatapojaan pikkuhiljaa siitä miten he ovat ennen toimineet siihen miten jatkossa tulisi toimia. (Prosci, 1996-2014).

Organisaation prosessien uudistamisessa tärkeitä osa-alueita Hannuksen (2004, 110) mukaan ovat: ”prosessikartan määrittely, strategisesti kriittisten prosessien tunnistaminen, suoritustavoitteiden asettaminen, prosessivision muodostaminen ja uudistettujen prosessien määrittäminen ja toimenpideohjelman määrittäminen”.

Usein muutosten alla toimivien työntekijöiden on helpompi selittää itsellensä, miksi organisaation ei tarvitsisi muuttua. Muutos tarkoittaa usein vanhoista toimintatavoista luopumista. Mitä enemmän työntekijällä on tietotaitoa, sen vaikeampaa muutoksen johtaminen on. Jotta uudistetut prosessit saadaan toimimaan tehokkaasti, tulee vanhat prosessit ja toimintatavat unohtaa. Suurimmat ristiriitaisuudet uudistettujen prosessien toiminnoissa syntyvät silloin, kun vanhoja prosesseja ei täysin ole poisopittu (Kiiskinen ym. 2002, 41).

Muutosvastarinta ja sen ennaltaehkäisy

Jokainen muutos aiheuttaa vastarintaa työpaikalla ja sen voidaankin sanoa olevan ”luonnollinen ja väistämätön osa muutoksia”. (Partanen 2007, 339). Ihmiset suhtautuvat muutoksiin aina omien kokemustensa ja käsitystensä kautta, mikä korostuu etenkin työpaikalla tapahtuvissa muutoksissa (Järvinen 2001, 99).



Kuvio 10. Muutosvastarinnan muodot (Partanen 2007, 339).

Partasen (2007, 339) mukaan muutosvastarintaa esiintyy monessa eri muodossa, joista piilevä vastarinta on näkyvää vastarintaa vaarallisempaa. Aktiivisesti muutosta vastustavat saattavat olla muutoksen kannalta jopa hyödyllisiä. Tämä johtuu siitä, että aktiivisesti muutosta vastustavat henkilöt kyseenalaistavat uusia toimintatapoja ja samalla muokkaavat ratkaisuja yhä toteuttamiskelpoisemmiksi.

Muutosvastarinta voi luonteeltaan olla joko rationaalista, emotionaalista tai sosiaalista. Se voi olla niin passiivista kuin aktiivistakin. Muutosta voidaan vastustaa tietoisesti tai tiedostamattomasti, avoimesti tai piilossa muilta. Lisäksi muutosvastarinta voi olla omaa etua tavoittelevaa tai organisaation etua ajattelevaa. On myös hyvä huomioida, että muutosvastarinta on usein erilaista muutoksen eri vaiheissa. Hyvä ja tehokas muutosjohtaminen tunnistaa muutosvastarinnan ja tarvittaessa puuttuu siihen. (Partanen 2007, 340–341).

Partanen (2007, 340) määrittelee muutosvastarinnalle lukuisia lähteitä, joita ovat muun muassa erilaiset muutokseen liittyvät pelot kuten esimerkiksi epäonnistumisen tai tuntemattomaan hyppäämisen pelko.

Ihmiset pelkäävät vallan tai asemansa menettämistä ja kokevat muutokset uhkana tämänhetkiselle statukselle. Lisäksi haluttomuus, aiemmat kokemukset muutoksista ja informaation puute lisäävät muutosvastarintaa.

Usein asiat, jotka johto ja esimiehet kokevat yksiselitteisinä ja selkeinä herättävät työntekijöiden joukossa kysymyksiä. Mikäli näihin kysymyksiin ei löydy vastauksia, selittävät työntekijät itsellensä näitä aukkoja usein omien mielikuviansa kautta. Tämä aiheuttaa työpaikoilla huhuja muutoksesta, mikä usein herättää pelkotiloja. Tätä kautta muutosvastarinta lisääntyy, mikä vaikeuttaa muutoksen läpiviemistä tai saattaa jopa täysin estää sen. (Järvinen 2001, 99).

Huhut muutoksesta syntyvät aina puutteellisesta informaatiosta, koska ihmiset haluavat tietää mistä on kyse. Pitämällä huhut kurissa tulisi esimiesten ja johdon kyetä vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin. Tällaisia kysymyksiä on usein esimerkiksi seuraavan laiset kysymykset:

- Mitä ovat muutoksen perusteet ja lähtökohdat?
 - Mihin muutoksella pyritään ja mitkä ovat sen tavoitteet?
 - Mitä hyötyä muutoksesta on?
 - Miksi ei voida jatkaa entisellään?
 - Miten muutos tullaan toteuttamaan käytännössä?
 - Pääseekö henkilöstö vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen?
 - Miten huolehditaan, ettei muutos johda huonompaan suuntaan?
- (Järvinen 2001, 101).

Kun esimiehet ja johto ovat miettineet yllä olevia asioita, pystyvät he vakuuttavasti ja aukottomasti kertomaan muutoksesta työntekijöille pitäen samalla muutosvastarintaa kurissa. Uskottavaa ei ole, jos esimiehet ja johto eivät itsekään osaa vastata muutosta koskeviin kysymyksiin. (Järvinen 2001, 101). Muutoksen toteuttamista lisäksi edistää se, että muutos organisaatiossa nähdään tarpeellisena ja organisaatio hyötyy muutoksesta. Fakta kuitenkin on se, että vaikka muutosvastarintaa voidaan kitkeä pois oikeanlaisella muutosjohtamisella ja -viestinnällä, ei se

koskaan täysin katoa. Kaikkeen muutosvastarintaan ei pystytä vaikuttamaan. (Partanen 2007, 340).

2.6 Prosessien kehityksen mittaaminen

Oleellinen osa kehitystä ja sitä kautta prosessien hallintaa on mittaaminen (Lecklin 2006, 153). Mittarit antavat organisaatiolle palautetta prosessien toimivuudesta. Niiden avulla saadaan arvokasta tietoa siitä, mikä prosessin osa toimii ja mikä ei. Mittarit luovat tätä kautta myös pohjaa henkilöstön motivoimiselle ja kannustamiselle. Mittareilla saadaan selkeytettyä prosesseja niin, että ne auttavat organisaation toimijoita pelaamaan niin sanotusti samaan maaliin. (Moisio 6/2009).

Hyvä prosessimittari Lecklinin (2006, 153) mukaan on luotettava, yksiselitteinen, ymmärrettävä, helppokäyttöinen, oikeudenmukainen, edullinen, nopea ja prosessin kannalta olennainen. Laadukas mittari on ajantasainen ja siksi mittareita tulisi päivittää aina tarvittaessa. Prosessin mittareiden tavoitteena on antaa organisaatiolle työkalut ymmärtää asiakkaan todellisia vaatimuksia. Mittarit auttavat yritystä karsimaan prosessin turhaa hajontaa sekä vähentämään virheitä. (Moisio 6/2009). Laadukkaan mittarin tulisi olla aina mahdollisimman selkeä, eikä sitä saisi pystyä manipuloimaan lukijalle mieleisiksi (Lecklin 2006, 153).

Prosessista mitataan kahta asiaa: prosessin tarkoituksen toteutumista eli sen perustehtävää sekä muutostavoitteiden toteutumista. Prosessista voidaan mitata eri osia monilla eri tasoilla sen mukaan, mikä tarve mittaamiseen on. (Moisio 6/2009). Niin yrityksen ylimmän johdon, kun prosessiin osallistuvan tiimin tulisi saada osallistua mittareiden määrittämiseen. Kun jokaisella työntekijällä on mittari, johon hän pääsee itse vaikuttamaan, saadaan organisaation toimijoiden työmotivaatio pidettyä korkealla. (Lecklin 2006, 152). Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että henkilöstö ymmärtää mittarin ja sen käyttötarkoituksen (Moisio 6/2009).

Lecklin (2006, 151) jakaa mittarit kahteen eri pääluokkaan: tulosmittareihin ja sisäisiin laatumittareihin. Tulosmittarit mittaavat yrityksen prosessien

lopputuotteen laatua. Tällöin tarkastelun kohteena ovat tuotteen ulkoiset ominaisuudet esimerkiksi laatu tai kestävyys. Puhuttaessa palveluista prosessimittareina toimivat muun muassa asiakastyytyväisyys sekä prosessin tuottama arvo asiakkaalle. Sisäisiin laatumittareihin luokitellaan pääosin sellaiset mittarit, jotka arvioivat prosesseja sekä antavat pohjaa niiden kehittämiseksi.

Moisio (6/2009) puolestaan luokittelee prosessimittareita niiden ominaisuuksien perusteella. Hänen luokittelussaan perinteiset prosessimittarit mittaavat prosessien vaikuttavuutta, tehokkuutta, laatua, prosessille laadittuja aikarajoja, tuottavuutta sekä prosessin ja sen toimintaympäristön turvallisuutta. Moision (6/2009) mukaan mittareiden tulisi olla niin tulevaisuutta arvioivia kuin taaksepäin katsovia historiaa mittaavia reaktiivisia mittareita.

Mitattaessa organisaation suorituskyyä on prosessimittaaminen vain yksi suorituskyyyn vaikuttava tekijä. Suorituskyyä mitattaessa tulee yrityksen toimintaa mitata niin organisaatio-, prosessi- kuin työnsuorittajatasollakin (Qualitas Fennica Oy, 1998). Suorituskyyvällä tarkoitetaan organisaation kyyä aikaansaada tuloksia. Toisinaan sillä viitataan organisaation parhaaseen mahdolliseen tulokseen (Hannula, Lönnqvist 2002, 45).

”Suorituskyyymittari on täsmällisesti määritelty menetelmä, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskyyä” (Hannula, Lönnqvist 2002, 46). Mittarin määrittäminen lähtee yrityksen missiosta ja arvoista. Kuten prosessimittareita on suorituskyyynkin liittyviä mittareita omansa jokaiselle toiminnan osa-alueelle. (Qualitas Fennica, 1998).

3 YRITYSESITTELY

Tässä luvussa käydään ensiksi läpi Yritystä X. Luvussa on esitelty Yritys X:ää niin lukuina ja kuin kaavioinakin. Lisäksi on hieman selkeytetty yrityksen monimutkaista organisaatorakennetta. Tämän jälkeen esitellään pikaisesti Yritys Z. Kappaleessa toimialalla Y tarkoitetaan yrityksen toimialaa yleensä. Toimialoilla A, B ja C tarkoitetaan yrityksen toimialalla Y harjoittamia eri toimintoja.

3.1 Yritys X

Vuonna 2014 Yritys X:n tulos ennen veroja oli 915 miljoonaa euroa. Tulos kasvoi vuoteen 2013 verrattuna huimat 30,6 %. (Yritys X, 2015). Yritys X:n tulos ennen veroja vuonna 2015 puolestaan oli 1 101 miljoonaa euroa. Vuoteen 2014 verrattuna yrityksen tulos kasvoi 20,4 %. Tulos oli kaikkien aikojen paras. (Yritys X, 2016).

Yritys X:n toiminta jakautuu kolmelle eri toimialalle, toimialoille A, B ja C. Toimialan A osuus tuloksesta vuonna 2015 oli 642 miljoonaa euroa, toimialan B osuus 259 miljoonaa euroa ja toimialan C osuus 213 miljoonaa euroa. Prosentuaalisesti toimialan A osuus tuloksesta on 58 %, toimialan B osuus 23 % ja toimiaan C osuus 19 % tuloksesta. Kaikkien toimialojen tulos on viimeisen kolmen vuoden ajan ollut nousujohteinen (Yritys X, 2016).

Henkilökuntaa Yrityksessä X vuonna 2015 oli 12 130 henkilöä. Tämä on hieman yli 200 henkilöä vähemmän kuin vuonna 2014, jolloin yritys työllisti 12 356 työntekijää. Suurin osa työntekijöistä on vakinaisessa työsuhteessa olevia työntekijöitä. Molempina vuosina henkilöstön keski-ikä on ollut 43,8 vuotta ja naisten osuus hallintoelimissä 49 %. (Yritys X, 2016).

Strategia ja rakenne

Yrityksen strategian perustana toimii sen kolme tärkeintä arvoa, jotka ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Yritykselle X asiakas on kaiken keskiössä. Päämäärä on olla Suomen johtava ja samalla myös menestynein yritys toimialalla Y. (Yritys X, 2012)

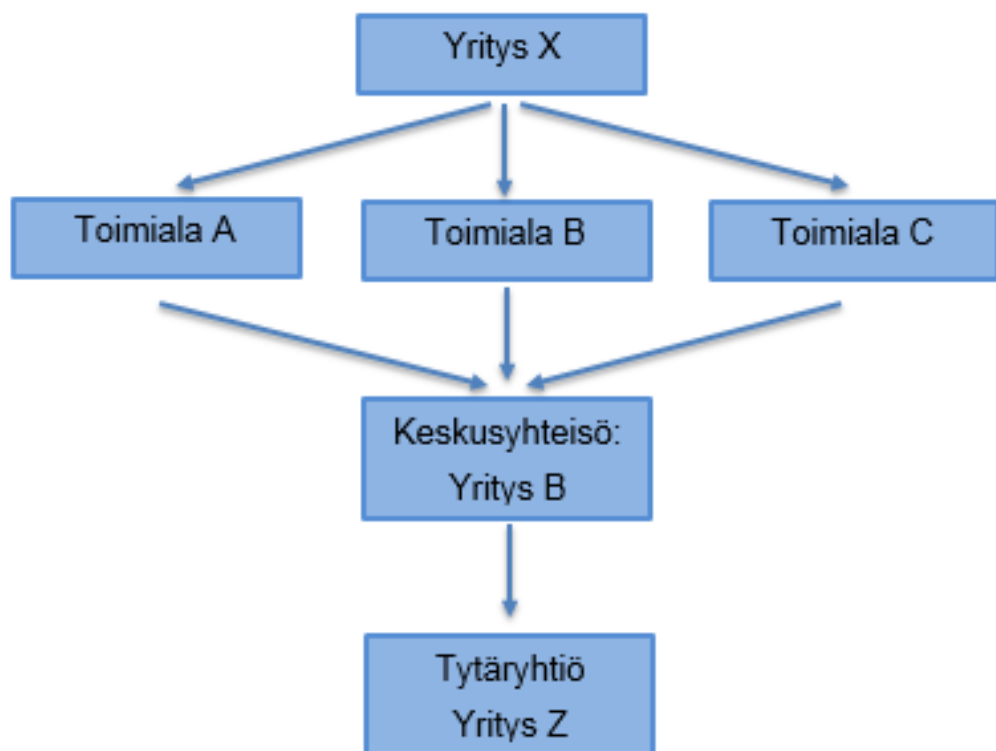
Perustehtävä	Edistää asiakkaidensa ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestymistä, turvallisuutta ja hyvinvointia.
Arvot	Ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen.
Päämäärä	Olla johtava ja menestyvin yritys toimialalla Y Suomessa.
Asiakaslupaus	Tarjota parhaat kokonaisratkaisut ja edut asiakkailleen.
Kilpailuedut	Kokonaisvaltaiset palvelut, parhaat edut, lähellä asiakasta, suomalaisuus ja vakaus

Kuvio 11. Strategian perustekijät (Yritys X, 2012).

Kuten kuviossa 11 näkyikin, on Yritys X:n päätehtävänä ”edistää asiakkaidensa ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestymistä, turvallisuutta ja hyvinvointia”. Yrityksen arvot pohjautuvat ihmisläheisyyteen, vastuullisuuteen ja yhdessä menestymiseen. Yrityksen päämääränä on olla Suomen johtava ja menestyvin yritys toimialalla Y. Yritys X lupaa tarjota asiakkailleensa parhaat kokonaisratkaisut ja edut. Kilpailuvalttina Yritys X:llä on, että se tarjoaa kokonaisvaltaisia palveluita, sillä on parhaat edut, se toimii lähellä asiakasta ja se on suomalainen yritys, jonka toiminta on vakaata. (Yritys X, 2012).

Yritys X:llä on 180 toimipistettä Suomessa ja se toimii kolmella eri toimialalla Suomessa: toimialoilla A, B ja C. Lisäksi Yritykseen X liittyy Yritys B yhdessä sen tytäryhtiöidensä kanssa. Yritys B on yritykseen liittyvä keskusyhteisö, joka tuottaa keskitetysti palveluita Yritys X:lle. Yritys B:n tehtävänä on pääasiallisesti organisaation keskitettyjen palveluiden ohjaaminen, organisaation liiketoiminnan kehittäminen, strategian ohjauksesta huolehtiminen sekä erilaiset ohjaus- ja valvontatehtävät. Yritys Z puolestaan on yksi Yritys B:n monista tytäryhtiöistä ja se toimii toimialalla A.

Alla olevalla kuviolla 12 on vielä havainnollistettu organisaation monimutkaista rakennetta:



Kuvio 12. Yritys X:n organisaatiorakenne (Yritys X, 2015).

Vaikka Yritys X:n pääasiallinen toiminta keskittyykin Suomen markkinoille, on sillä myös kansainvälistä toimintaa. Suomen lisäksi Yritys X:llä on toimipisteitä tällä hetkellä Virossa, Latviassa ja Liettuassa. Tämän lisäksi Pietarissa on yrityksen oma edustusto, jonka tehtävänä on asiakkaiden liiketoiminnan edistäminen Venäjällä sekä Venäjän talouden ja toimialan Y kehityksen seuraaminen. (Yritys X, 2016). Organisaation niin kansallisesta kuin kansainvälisestä menestyksestä kertoo, että sen on monesti arvioitu olevan luotettavin yhteistyökumppani maailmanlaajuisissa vertailuissa. (Yritys X, 2015).

Yritys Z

Yritys Z on tuottanut Yritys X:lle keskitettyjä palveluita 1.1.2013 alkaen. Yritys Z on vain yksi keskitettyjä palveluita tuottava osasto. Sen päätehtävänä on tukea Yritys X:n eri toimipisteiden toimialan A palveluita. Tukemalla näitä palveluita Yritys Z vapauttaa aikaa Yrityksen X toimipisteille, jättäen enemmän aikaa myyntiin ja asiakaspalveluun. Lopulliset hyödyt ovat kiinni asiakkaan keskittämistäasteesta eli siitä, kuinka pitkälti työntekijät hyödyntävät palvelua.

4 YRITYS Z: PROSESSIN TEHOSTAMINEN

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää nyt osin tehottoman prosessin mahdollisia ongelmakohtia ja tarkkailla prosessia niin sanotusti uusin silmin. Tavoitteena oli karsia pois prosessin tehottomuustekijöitä sekä selkeyttää prosessia sen toimijoille. Samalla oli tarkoitus parantaa prosessin toimintavarmuutta sekä vähentää virhemarginaalia.

4.1 Tutkimuksen suunnittelu

Tutkimustyö alkoi elokuussa 2015, kun opinnäytetyön tekijä istui Yritys Z:n edustajan kanssa ensimmäistä kertaa alas keskustelemaan opinnäytetyön aiheesta. Kesän yli oli ideoiden annettu kehittyä ja hieman ennen ensimmäistä virallista tapaamista oli työn aihe lyöty lukkoon. Tutkimuskohteeksi valikoitui Yritys Z:n keskittävien asiakkaiden sisäänottoprosessi ja sitä hidastavien toimintojen tunnistaminen.

Itse tutkimustyötä lähdettiin tekemään Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, 37–62) esittämän viisivaiheisen prosessin kehittämisen mallin kautta. Vaiheista ensimmäinen oli ”Johdon odotukset ja projektin hyväksyntä”. Koska tutkimukselle oli valmiiksi jo johdon hyväksyntä sekä selkeät odotukset sen tuloksille, jätettiin tämä kirjassa määritelty ensimmäinen vaihe tässä vaiheessa tutkimustyötä pois. Näitä aihealueita on kuitenkin pohdittu tämän opinnäytetyön johdannossa.

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin arvioimalla prosessin nykytila. Tarkoituksena oli selvittää mahdollisimman tarkasti prosessin tämänhetkistä toimintakykyä. Nykytilan määrittämisen jälkeen prosessille määritettiin visio eli prosessin toivottu suorituskyky. Tässä vaiheessa tarkoituksena oli saada mahdollisimman selkeä, mutta realistinen kuva siitä, millaiseksi prosessin haluttiin muuttuvan. Vision määrittämisen jälkeen verrattiin prosessin nykytilaa sen visioon. Tämän kautta haluttiin selvittää ne asiat, jotka tulisi muuttaa prosessin tehostamiseksi. Vision ja nykytilan vertailun perusteella prosessille määriteltiin uusi toimintatapa,

jotta se tulevaisuudessa toimisi tehokkaammin. Lopuksi selvitettiin, miten uudet toimintatavat voitaisiin käytännössä ottaa käyttöön.

4.2 Tiedonhankinta ja tutkimusmenetelmät

Yritys Z:lla oli jo olemassa paljon erilaista materiaalia, joita oli laadittu muun muassa uusien työntekijöiden perehdytyksen tueksi. Näistä materiaaleista saatiin hyvä ponnahduslauta tutkimuksen aloittamiseksi.

Lisäksi tehtiin erilaisia haastatteluita ja käytettiin hyväksi Lync -palavereita, joita tutkimuksen aikana oli mahdollista käydä työn tekijänkin muutama kuuntelemassa. Haastatteluita toteutettiin yksi virallisempi haastattelu erään yrityksen työntekijän kanssa, jonka rooli prosessissa on suuri. Lisäksi muutaman kerran pidettiin palaveri palvelupäällikön kanssa, joissa juteltiin tutkimuksen suunnasta ja siihen liittyvistä asioista. Lync -palavereita tutkija pääsi kuuntelemaan kaksi. Näiden palavereiden sisällöt eivät täysin vastanneet tutkimuksen aihealuetta, mutta ne auttoivat kokonaiskuvan muodostamisessa. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin tutkijan omia kokemuksia ja havaintoja hänen työskennellessään organisaatiossa tutkimuksen aikana.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tässä vaiheessa tutkimusta käytiin prosessi läpi Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002) prosessin kehittämisen vaiheiden mukaisesti.

Vaihe 1: Prosessin nykytilan määrittäminen

Jokainen asiakas toimii tutkittavassa prosessissa hyvin eri tavalla, aivan kuten asiakkaat toimivat eri tavoin yksinkertaisimmissakin palveluprosesseissa. Tästä syystä palveluprosessin yksityiskohtaista kuvausta on hankala määrittää. Palveluita pyritään myös aina räätälöimään tilanteeseen sopiviksi. Tässä kappaleessa on kuitenkin pyritty antamaan tutkittavalle prosessille jonkinlainen määritelmä, jotta prosessista voitaisiin löytää sen ongelmakohdat.

Nykyinen prosessi käynnistyy asiakkaan kiinnostuksesta Yritys Z:n tarjoamia palveluita kohtaan. Koska keskitetyt palvelut ovat Yritys X:n sisällä toimiva yritys, ei palveluita saa myydä asiakasyrityksille. Siksi ensikosketus lähtee aina asiakkaalta itseltään. Yritys X:n keskitetyille palveluille on nimetty kaksi henkilöä, joiden vastuulla on ensimmäisen kontaktin ottaminen asiakkaaseen. He käyvät myös aika ajoin esittelemässä palveluita niistä kiinnostuneille asiakkaille. Tässä vaiheessa tapahtuu asiakkaan ensikosketus keskitettyihin palveluihin. Ensimmäisestä yhteydenotosta vastaavat henkilöt esittelevät keskitettyjä palveluita sen mukaan, mikä asiakkaan tarve on. Tämän jälkeen tehdään laskelmia ja neuvottelut palveluiden keskittämistä alkavat. Riippuen asiakkaasta, tämä vaihe saattaa kestää hyvinkin pitkään. Jotkut asiakkaat ovat tehneet keskittämispäätöksen jo ennen ensimmäistä yhteydenottoa. Jotkut puolestaan ovat kuulleet positiivista palautetta Yritys Z:n toiminnasta ja haluavat siksi kuulla, mitä Yritys Z:lla on heille tarjottavaa. Siksi tämän prosessin vaiheen toteuttaminen ja kesto on hyvin yksilöllistä ja vaihtelevaa.

Kun ensimmäiset yhteydenotot on tehty ja uusi asiakas on antanut vähintäänkin suullisen sopimuksen keskittämisestä, alkaa varsinainen Uuden asiakkaan vastaanotto -prosessi Yritys Z:n näkökulmasta. Yritys Z:n vastuuhenkilönä toimii Helsingin yksikön eräs tiimipäällikkö, jonka vastuulla on Yritys Z:n ensimmäisen kontaktin ottaminen tulevaan asiakkaaseen. Mahdollisuuksien mukaan jo tässä vaiheessa mukaan otetaan myös asiakkaan tuleva kummi. Viimeistään kummi tulee mukaan siinä vaiheessa, kun asiakas on viemässä päätöstä keskittämisestä eteenpäin tai on jo tehnyt päätöksen. Kummilla tässä tapauksessa tarkoitetaan tukihenkilöä, joka auttaa ja ohjaa asiakasyritystä palveluiden keskittämisen eri vaiheissa.

Lähdettäessä neuvottelemaan keskitetyistä palveluista osallistuvat palavereihin ne päälliköt, joiden vastuualueista asiakas on eniten kiinnostunut. Yhteensä palavereihin osallistuvia henkilöitä on Yritys Z:n toimipisteissä 12 henkilöä. He ovat vuorollaan tarpeen mukaan osana sisäänottoprosessia. Myöskään asiakkaan ensikosketus Yritys Z:aan ei ole

yksioikoinen. Jokaisen uuden asiakkaan tilanne on eri ja vaihtelee myös sen mukaan, mitä palveluita asiakasyritys on keskittämässä.

Itse palveluiden siirto tapahtuu uuden asiakkaan ja Yritys Z:n välillä kolmivaiheisesti:

1. Siirron valmistelu

Kun uusi asiakas on tehnyt päätöksen keskittämisestä ja hyväksyttänyt sen johtokunnalla, alkaa uudessa asiakasyrityksessä sekä Yritys Z:ssä palveluiden siirron valmistelu. Tämän vaiheen kesto on 1-3 kuukautta, vaihdellen asiakasyrityksestä. Mikäli keskittäminen aiheuttaa asiakasyrityksessä laajat YT-neuvottelut sekä organisaatiomuutoksen kestää myös siirron valmistelu pidempään.

Tässä vaiheessa asiakkailta kerätään perustiedot siirrettävään palveluun liittyen ja organisoidaan muutosta mahdollisimman pitkälle ikävien yllätysten välttämiseksi. Muutosviestinnällä on tärkeä rooli sillä, viestiminen muutoksesta asiakasyrityksen henkilökunnalle voi joskus olla vaikeakin, mikäli se tarkoittaa työpaikkojen menetyksiä. Siksi on erittäin tärkeää, että siirrosta tietää tässä vaiheessa vain ne ihmiset, joiden kannalta muutos aiheuttaa toimenpiteitä. Asiakasyritysten tulisi tiedottaessaan muutoksista yrittää myydä uutta palvelua henkilökunnalleen. Uusista toimintatavoista innostunut henkilökunta sisäistää uudet toimintatavat paremmin sekä suhtautuu myönteisemmin koulutuksiin.

Valmisteluvaiheessa asiakasyritysten kanssa sovitaan siirron aikatauluista ja pohditaan koulutustarpeita. Riippuen asiakasyrityksen keskittämästä palvelusta ja yrityksen tämän hetkistä palvelutuotannon toimintatavoista tarjoaa Yritys Z koulutusta uuteen prosessiin liittyen asiakasyrityksilleen. Mikäli asiakasyritys keskittää vain pienen osan palveluistaan, ei koulutustarvetta välttämättä ole. Tällöin asiakasyritykselle usein vain lähetetään uudet toimintatavat tiedoksi ja palvelun tuotanto siirtyy kokonaisuudessa Yritys Z:n hoidettavaksi. Mikäli asiakasyritys siirtää isomman kokonaisuuden palveluistaan Yritys Z:n tuotettavaksi, saattaa

koulutustarve olla suurempi. Tällöin materiaalia lähetetään asiakasyritykselle sähköpostitse ja yrityksen kanssa pidetään 1-2 Lync-koulutusta, joissa käydään tarkemmin läpi uutta toimintatapaa ja mitä merkityksiä sillä on asiakasyrityksen työntekijöille. Yrityksen toiveesta voi Yritys Z myös lähettää kummeja paikan päälle kouluttamaan asiakasyrityksen työntekijöitä. Tällöin yrityksessä pidetään 1-2 päivää kestävä koulutus, joka on usein saman sisältöinen, kuin etänä pidettävä Lync -koulutus.

Kun asiakasyritys on viestinyt tulevasta muutoksesta omalle henkilökunnalleen ja koulutukset on pidetty, voidaan uuden asiakkaan sisäänotosta viestiä Yritys Z:n työntekijöille. Tässä vaiheessa itse siirtoon on usein enää muutamasta päivästä pariin viikkoon aikaa.

2. Palveluiden siirto

Kun kaikki tarvittavat valmistelut palveluiden siirtoa varten on tehty, voidaan aloittaa itse palvelun siirtäminen Yritys Z:n hoidettavaksi. Tämän vaiheen kesto on usein yhdestä päivästä kymmeneen päivään. Tietyissä tapauksissa siirto voi olla molemmille osapuolille helppoa, jos asiakasyritys keskittää vain pienen osan palveluitaan. Tällöin siirto saattaa tarkoittaa vain tiettyjen asiakirjojen reitittämisen Yritys Z:lle asiakasyrityksen sijaan. Kun asiakasyritys siirtää isomman osan palveluitaan, tarvitsevat niin asiakasyrityksen kuin Yritys Z:n työntekijätkin usein vielä ensimmäisen siirtopäivän jälkeen tukea työn tekemiseen. Palvelun siirron valmisteluvaiheessa on asiakasyrityksen kanssa neuvoteltu työohjeet ja ne löytyvät Yritys Z:n työntekijöille sisäisestä tiedotuskanavasta. Ohjeista huolimatta kysymyksiä tekemisestä saattaa silti syntyä ja siksi siirtoon on varattu aikaa.

3. Seuranta

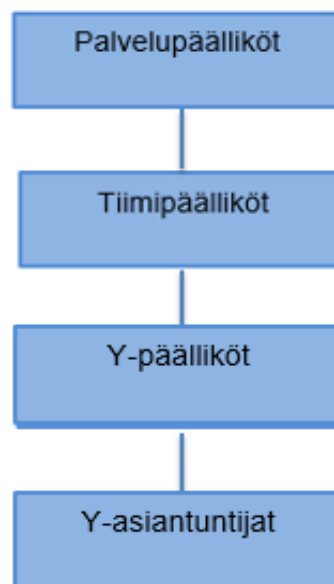
Itse siirron jälkeen palveluiden tuotantoa ja toimihenkilöiden tekemistä seurataan. Seurantavaihe kestää 4-8 viikkoa. Tehostettua seurantaan tehdään noin neljän viikon ajan. Tässä vaiheessa kummit keräävät tekemiseen liittyviä ristiriitaisuuksia ja järjestävät lisäkoulutuksia sekä

infotilaisuuksia niin asiakasyrityksille kuin Yritys Z:n henkilökunnallekin tarpeen mukaan. Seurantavaiheella on suuri merkitys suoraviivaisen ja tehokkaan toiminnan kannalta.

Tuotannon seuranta ei kuitenkaan lopu neljän viikon jälkeen vaan tekemistä seurataan Yritys Z:ssä jatkuvasti. Asiakkaille järjestetään erilaisia tilaisuuksia, joissa he pääsevät näkemään palvelun tuottamiseen liittyviä erilaisia mittauksia. Samoin asiakasyrityksiin ollaan tasaisin väliajoin yhteyksissä tekemiseen liittyvissä uudistuksissa, joilla varmennetaan yhteisiä toimintatapoja.

Prosessin toimijoiden vastuut ja roolit

Prosessien toimijoille on jaettu erilaisia rooleja sen mukaan, missä asemassa henkilöt työskentelevät. Rooleja on neljä: Palvelupäällikkö, tiimipäällikkö, Y-päällikkö ja Y-asiantuntija. Alla olevassa kuviossa 13 on kuvattu roolien hierarkia.



Kuvio 13. Prosessin toimijoiden hierarkia

Palvelupäällikön tehtäviin prosessissa kuuluu ensimmäinen yhteydenotto Yritys Z:stä. Palvelupäällikkö ottaa ensimmäisen kontaktin uuteen asiakkaaseen sen jälkeen, kun päätös (ainakin suullinen) keskittämisestä on tehty. Palvelupäällikkö sopii palvelun sisällöstä sekä tulevista aikatauluista asiakkaan kanssa. Palvelupäällikkö päättää myös Yritys Z resursointiin liittyvistä asioista. Palvelupäällikön vastuulla on hoitaa tarjoukset Yritys Z:n yhteistyökumppaneiden palveluista.

Tiimipäälliköiden vastuulla tässä prosessissa on linjata omia vastuualueitaan, jotka on määritelty tiimipäälliköille tapauskohtaisesti. Vastuualueena voivat olla erilaiset palvelukokonaisuudet, riippuen tiimipäällikön taustasta ja aiemmasta työkokemuksesta. Heidän vastuullaan on tehdä omaan vastuualueeseen liittyviä linjauksia ja päätöksiä. Tiimipäälliköt vastaavat myös Yritys Z:n resurssien riittävydestä sekä toiminnan tehokkuudesta, eli siitä että tiimin jokapäiväiset tehtävät tulee tehtyä tehokkaasti. Osittain tiimipäälliköt osallistuvat myös koulutuksiin sekä Lync -palavereihin.

Y-päällikön eli kummin tehtävänä on olla yhteyshenkilö asiakasyrityksen ja Yritys Z:n välillä arjessa. Y-päällikkö on toimialan Y asiantuntija ja toimii tiimipäälliköiden oikeana kätenä. Kummi eli Y-päällikkö vastaa käytännön tekemisen sujuvuudesta sekä linjauksista. Kummi opastaa asiakasta ja pitää koulutukset asiakasyrityksille. Kummin vastuulla on myös kouluttaa Yritys Z:n henkilökuntaa uuden asiakkaan linjauksista ja toimintatavoista. Kummi pitää yhteyttä asiakkaaseen myös sisäänajoprosessin jälkeen ja varmistaa näin yhteisten toimintatapojen säilymisestä. Kummi kerää palautetta niin asiakkaalta kuin Yritys Z:sta ja vastaa näihin. Kummin vastuulla on lisäksi palvelulinjausten esitteleminen asiakkaalle sekä ohjemateriaalin valmistaminen yhteiseen tiedotuskanavaan. Kummin vastuulla on täyttää sisäänottoprosessin lomaketta, joka ohjaa uuden asiakkaan sisäänottoprosessia.

Asiakasyrityksen kummi päätetään sen perusteella, mikä Yritys Z:n toimipiste on maantieteellisesti lähinnä keskittävää asiakasyritystä. Eräaseen palveluun liittyvät asiakirjat kuljetetaan tähän toimipisteeseen,

joten kumminkin tulee olla siellä läsnä. Päätöksessä kunnioitetaan myös asiakkaan toiveita. Alkuvaiheessa asiakasyritykselle ilmoitetaan yhteyshenkilöksi vain palvelupäällikkö ja vastaava kummi. Tiedoksi annetaan myös muut Y-päälliköt.

Y-asiantuntijoiden vastuulle tässä prosessissa jää sisäisen tekemisen tukena toimiminen ja haastavampien hankkeiden toteuttaminen. Y-asiantuntija toimii alansa asiantuntijan roolissa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että Y-asiantuntijat jokapäiväisessä toiminnassaan neuvovat muita työntekijöitä sekä vastaavat niin asiakasyritysten kuin Yritys Z:n työntekijöiden kysymyksiin. He toteuttavat haastavammat hankkeet tai auttavat toimihenkilöitä niiden toteuttamisessa.

Tiedon välittyminen ja prosessin ohjaus

Koska prosessiin liittyy monia toimijoita, on tiedonvälityksellä tärkeä merkitys. Tiedonvälityksessä hyödynnetään monia eri kanavia. Prosessin toimijat käyttävät avukseen työtilaa, jossa verkon kautta voidaan jakaa dokumentteja ja asiakirjoja kaikille nähtäväksi. Yritys Z on laatinut prosessin tueksi lomakkeen, jota täytetään aina prosessin edetessä. Lomakkeen on tarkoitus olla uusien asiakasyritysten kanssa käytävien neuvottelujen tukena. Lomakkeen täyttäminen on kummien vastuulla. Lisäksi tiedonvälitys kanavana toimivat monessakin yrityksessä käytössä oleva Lync keskusteluohjelma sekä tietenkin sähköposti.

Selkeää ohjausta prosessille ei ole määritelty. Palvelupäälliköt toki omalta osaltaan ohjaavat prosessia ja määrittelevät, ketkä prosessissa ovat mukana. Loppujen lopuksi uuden asiakkaan sisäänajon onnistuminen keskitettyihin palveluihin on kuitenkin heidän vastuullaan. Koska prosessi on uusi, ei selkeää valvontaa sille vielä ole. Riskiksi tässä muodostuu se, ettei kaikki tarpeellinen tieto välity asiakasyrityksille.

Vaihe 2: Prosessin vision määrittäminen

Heti alkuun haastatteluissa kävi selkeästi ilmi muun muassa seuraavia asioita. Selkeää oli, että myös itse prosessin toimijat tiedostavat prosessin olevan jokseenkin puutteellinen. On huomattu, että etenkin tiedonvälitys prosessissa on heikkoa. Koska Yritys Z toimii kolmella eri paikkakunnalla, ei kaikki tieto aina välity jokaiselle sitä tarvitsevalle. Eritoten koettiin, että tiedonvälitys Yritys Z:sta asiakasyrityksille katkeilee. Prosessin toimijat eivät aina tiedä, mitä asiakasyrityksille on ehditty aiemmissa neuvotteluissa kertoa ja mitä heille on vielä kertomatta. Varsinkin, kun monissa tapauksissa samat toimijat eivät ehdi olemaan mukana kaikissa neuvotteluissa keskittävien asiakasyritysten kanssa.

Seuraavat asiat nousivat kehityksen kohteiksi:

1. Tehoton ja epäselvä kommunikaatio
2. Epäselvät roolit
3. Tehoton sisäänottoprosessi.

Ideaalissa tilanteessa prosessin toimijoiden roolit olisivat niin selkeät, että tiedonvälityksen merkitys heikentyisi. Ei ole tarkkaan määriteltä kenellä vastuulla on pienten, mutta joskus todellakin tärkeiden yksityiskohtien kertominen asiakasyrityksille. Tämä aiheuttaa sen, että kun neuvotteluissa on monesti mukana monet eri henkilöt saattaa oleellisiakin asioita jäädä kertomatta. Vaikka neuvotteluissa aina täytetään sisäänottoprosessi - lomaketta, ei sinnekaan aina tule kirjattua kaikkia asioita. Osin lomake on myös vielä puutteellinen ja kaipaisikin siksi päivitystä.

Prosessin tuleva visio on seuraavanlainen:

1. Selkeä ja ytimekäs kommunikaatio ja viestintä
2. Selkeämmät roolit ja vastuualueet
3. Tehokas sisäänottoprosessi.

Tavoitteena tämän tutkimuksen myötä on siis selkeyttää kommunikaatiota ja viestintää, rajata rooleja ja sitä myöten tehostaa tarkasteltavaa sisäänottoprosessia.

Koska monet prosessien tehottomuudet jäävät helposti prosessin toimijoilta tunnistamatta, haluttiin prosessia tutkia vielä benchmarking menetelmän kautta. Menetelmän avulla vertailtiin Yritys Z:n toimintaa sisäisesti. Ulkoista vertailua ei valitettavasti tämän tutkimuksen puitteissa ole mahdollista tehdä. Sisäisellä vertailulla nähdään kuitenkin, löytyykö organisaatiosta jo parempia toimintatapoja, joita voitaisiin ottaa käyttöön myös Yritys Z:lle.

Sisäisen vertailun kohteeksi otettiin Yritys W, joka toimii viereisissä tiloissa Yritys Z:n kanssa. Yritys W toimii käytännössä hyvin samalla tavalla kuin Yritys Z. Myös se tekee asiakasyritysten puolesta sinne keskitettyjä tehtäviä. Yritysten tuottamat palvelut vain eroavat toisistaan. Myös Yritys W on Yrityksen X tytäryhtiö.

Tutkimuksessa huomattiin, että Yritys Z:n toimintaa on hankala verrata suoraan Yritys W:n toimintaan. Yritys Z toimii laajemmassa mittakaavassa ja palveluiden keskittäminen vaatii usein enemmän koulutusta, aikaa sekä toimenpiteitä kuin Yritys W:n palveluiden keskittäminen. Siksi ne toimintatavat, jotka toimivat Yritys W:n osalta, eivät sellaisenaan ole niitä parhaita toimintatapoja Yritys Z:n uuden asiakkaan vastaanottoprosessiin. Samalla kävi ilmi, että Yritys W:n prosessit ovat vielä uudempia kuin Yritys Z:n ja siksi hakevatkin paikkaansa. Tutkimuksessa ei ilmennyt enempää kehityskohteita Yritys Z:n uuden asiakkaan vastaanottoprosessin tehostamiseksi.

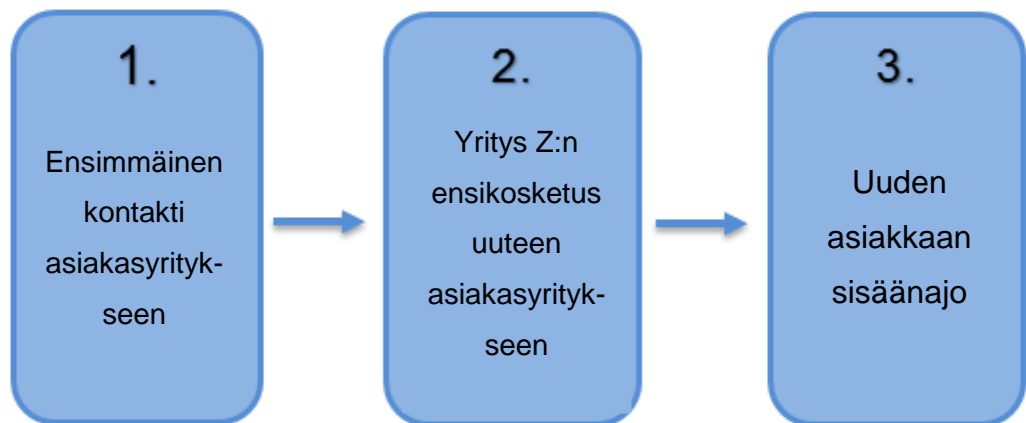
Tahtotilaa muutoksiin Yritys Z:sta löytyy ja pienilläkin muutoksilla saadaan prosessia kehitettyä. Tarvittavat muutokset ovat pieniä, mutta prosessin kannalta kannattavia toteuttaa. Suunnitellut muutokset ovat myös hyvin realistisia ja siksi toteutettavissa olevia. Selkeää oli alusta asti, että myös johto on hyvin sitoutunut tämän työn myötä esiintyvien muutosten toteuttamiseen.

Muutoksia suunniteltaessa pyrittiin ennakoluulottomaan asenteeseen sekä katsomaan prosessia uudelta näkökannalta. Loppujen lopuksi kuitenkin huomattiin, että tarvetta radikaaliin muutokseen ei ainakaan vielä

ole. Palvelut myyvät hyvin, koska palvelukokonaisuus on toimiva. Kuitenkin tehostamalla uuden asiakkaan vastaanottoprosessia vapautetaan Y-päälliköt, tiimipäälliköt ja palvelupäälliköt osittain muihin tehtäviin. Siksi tällä prosessilla on suuri vaikutus koko Yritys Z:n toimintaan.

Vaihe 3: Uusien toimintatapojen suunnittelu

Tässä vaiheessa muutostoimenpiteet konkretisoidaan, jotta ne voidaan toteuttaa organisaatiossa käytännössä. Prosessin tehostamisen kannalta on tärkeää, että sisäinen viestintä toimii, jotta ulkoinen viestintä saadaan sujumaan myös aukoitta. Tämä taas vaatii sen, että toimijoiden roolit ja vastuut ovat selkeät prosessissa. Jotta prosessissa toimivat kokisivat muutoksen hyödyllisenä sekä voisivat osallistua sen toteuttamiseen, on muutostoimenpiteitä suunniteltaessa kuunneltu prosessin toimijoiden haastatteluissa ilmi tuomia toiveita. Näiden toiveiden perusteella on prosessin toimijoiden roolit jaettu uudelleen. Tällä hetkellä kahdessa vaiheessa toimivat roolit on jaettu kolmeen kuvion 14 mukaisesti:



Kuvio 14. Kolmijakoinen roolien jako

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa roolit ja vastuut pysyisivät samoina kuin ne tällä hetkellä ovat. Uutta palvelua esiteltäisiin kuten tähänkin asti ja sitä esittelevät asiakkuuspäälliköt. Heidän vastuullaan on kertoa kaikki se olennainen tieto, mitä uudet asiakasyritykset tarvitsevat keskittämispäätöksensä tekemiseen. Koska asiakkuuspäälliköt toimivat hyvin erillään Yritys Z:sta, aloittavat he tekemään raportteja uusista asiakasyrityksistä. Raportit ovat muodoltaan hyvin vapaita ja yksinkertaisia, jotta ne ovat nopeita tehdä. Raportti antaa kuitenkin arvokasta tietoa Yritys Z:lle siitä, mitä asiakasyritykselle on jo ehditty kertoa.

Tällä hetkellä uuden jaottelun mukaisissa vaiheissa kaksi ja kolme toimivat samat henkilöt. Näitä kahta vaihetta ei tämänhetkisessä toimintamallissa ole myöskään eroteltu toisistaan. Näihin ei ole erikseen jaoteltu kuka tekee mitäkin ja mihin palavereihin toimijat osallistuvat. Lähinnä palavereihin ja neuvotteluihin osallistuu se, kuka sillä hetkellä ehtii. Lync-palavereita saattaa joutua pitämään nopeallakin aikataululla ja siksi toimijoiden vastuut tässä vaiheessa ovat hyvin epäselvät. Jotta ensikosketus Yritys Z:sta olisi mahdollisimman hyvä ja jotta prosessi saadaan yhä tehokkaammaksi, olisi tämä vaihe hyvä jakaa kahtia. Kun alustavat päätökset keskittämisestä on tehty, olisi Yritys Z:sta määritelty selkeästi ne henkilöt, jotka osallistuvat ensimmäisiin neuvotteluihin tulevien asiakasyritysten kanssa. Tässä vaiheessa toimivien henkilöiden tulisi olla hyvin avoimia ja promootorin luonteen omaavia, jotta palvelusta annetaan mahdollisimman positiivinen kuva heti alkuvaiheessa. Kolmannessa vaiheessa tapahtuisi itse asiakasyrityksen sisäänajo.

Konkreettisesti tämä tarkoittaisi sitä, että kun päätös tai vähintään alustava päätös keskittämisestä on tehty, tapahtuu ensimmäinen yhteydenotto Yritys Z:sta uuteen asiakasyritykseen. Tässä vaiheessa ovat mukana vain palvelupäälliköt ja tiimipäälliköt. Jo tässä vaiheessa pyritään ottamaan mukaan sen paikkakunnan päälliköt, jonne tekeminen lopulta konkreettisesti siirretään. Tärkeää on pitää huolta siitä, että tämä päätös tehdään heti alkuvaiheessa ja siitä pidetään kiinni. Yhtäkkiset muutokset

saattavat johtaa siihen, että asiakasyritykselle jää aukkoja prosessiin liittyen.

Palvelupäälliköiden ja tiimipäälliköiden vastuulla on valmistella siirtoa mahdollisimman pitkälle. He kertovat asiakasyrityksille perustiedot siirtoon liittyen ja kartoittavat mahdolliset koulutustarpeet. He antavat asiakkaille alustavat materiaalit koulutusta varten ja pitävät huolta, että kaikki pienetkin yksityiskohdat esimerkiksi asiakirjojen siirtoon ja kustannuksiin liittyen on kerrottu uudelle asiakasyrityksille. Tämä vastuu siirtyy täysin heille, koska heillä on niin sanotusti vakuuttavin asema asiakasyrityksen silmissä. Sitä myöten heillä on myös parhaimmat mahdollisuudet selvittää ja selittää asiakasyrityksen toimihenkilöille, heille herääviä kiperiäkin kysymyksiä. Tässä vaiheessa lyödään lukkoon myös aikatauluja mahdollisimman pitkälle.

Kolmannessa vaiheessa tapahtuvat mahdolliset koulutukset ja lopulta itse palvelun siirto. Tässä vaiheessa pääroolissa ovat Y-päälliköt ja palvelupäälliköt ja tiiminvetäjät siirtyvät taka-alalle. He tulevat mukaan tässä vaiheessa enää vain tarvittaessa. Y-päälliköillä on tarpeelliset tiedot ja taidot tämän vaiheen toteuttamiseksi. Näin palvelupäälliköt ja tiiminvetäjät voivat keskittää aikaansa muihin tehtäviin. Mahdollisesti myös uusia asiakasyrityksiä voidaan ottaa sisään enemmän ja nopeammin, kun vastuu edellisestä asiakkaasta siirtyy seuraavalle tekijälle.

Y-päälliköiden vastuulla on siis järjestää tuleville asiakasyrityksille tarvittavat koulutukset. Koulutukset pidetään pääsääntöisesti Lync -koulutuksina, mutta asiakasyritysten toiveiden mukaan voidaan mahdollisesti käydä myös paikan päällä. Tätä on kuitenkin vältettävä, sillä paikan päällä koulutuksen järjestäminen on tehottomampaa ja kalliimpaa kuin Lync -koulutuksen järjestäminen. Apuna koulutuksissa voivat toimia Y-asiantuntijat, sillä heillä on konkreettinen tietotaito jokapäiväisestä tekemisestä. He osaavat myös eri tavalla painottaa käytännössä tärkeitä asioita, koska he tekevät työtä päivittäin.

Kun asiakasyritysten tarvittava koulutus on tehty, tapahtuu itse palvelun siirto. Tässä vaiheessa Y-päälliköt varmistavat, että siirto onnistuu ja tarvittaessa puuttuvat ongelmatilanteissa tekemiseen. Kun palvelu on saatu käyttöön, pitävät Y-päälliköt mahdollisia lisäkoulutuksia Lyncin välityksellä asiakasyritysten toimihenkilöille. Heidän vastuullaan on myös seurannan toteuttaminen. Näin työntekijöillekin on selkeää, kenelle kertoa mikäli tekemisessä esiintyy ongelmia. Tämä tehostaa viestintää ja varmistaa sitä, että tieto välittyy oikealle henkilölle.

Uusi toimintamalli kasvattaa Y-päälliköiden työmäärää sekä antaa heille yhä enemmän vastuuta. Tästä syystä on mahdollista, että Yritys Z:aan tarvitaan uusia Y-päälliköitä uuden toimintamallin käyttöönottamiseksi. Tietotaitoa ja valmiutta Yritys Z:sta kuitenkin löytyy, joten uusien Y-päälliköiden nimeäminen on mahdollista. Moni Yritys Z:ssa tällä hetkellä työskentelevä omaa pitkän ja vankan työkokemuksen alalta sekä valmiudet Y-päällikön asemassa toimimiseen. Samalla kasvatetaan myös Y-asiiantuntijoiden roolia, joka tällä hetkellä on melko pieni.

Koska uusi roolijako kasvattaa keskitason asiantuntijoiden rooleja, toimii tämä myös kannustimena kaikille Yritys Z:n työntekijöille. Mahdollisuudet edetä organisaation sisällä ja etenkin Yritys Z:ssa kasvavat ja siten motivoivat ja sitouttavat paremmin työntekijöitä työhönsä. Yllämainituilla toimilla saadaan myös lisää tehokkuutta prosessiin. Prosessin toimijoiden roolit ja vastuut selkeytyvät, mutta se vaatii myös sen, että toimijat pitäytyvät omissa rooleissaan. Näin lisätään toimintavarmuutta, kun kaikki tietävät vastuunsa ja roolinsa prosessissa. Tällä tavoin vältetään päällekkäistä tekemistä sekä varmistetaan, että tärkeät asiat tulee kerrottua ja käytyä läpi asiakasyritysten kanssa.

Vaihe 4: Uusien toimintatapojen käyttöönotto

Kun uudet toimintatavat on määritelty, voidaan ne ottaa heti käyttöön. Muutos ei ole niin radikaali, että se vaatisi pilotointia. Vanhoista toimintatavoista voitaisiin luopua pikkuhiljaa ja uusien neuvotteluiden yhteydessä aloittaa käyttämään uusia toimintatapoja.

Alkuun olisi hyvä seurata, miten uusi toimintatapa toimii ja tuottaako se toivottuja tuloksia. Yritys Z tekee tiivistä yhteistyötä asiakasyritystensä kanssa ja tekemällä muun muassa asiakastyytyväisyyskyselyitä, on tuloksia helppo selvittää. Vertaamalla uusia tyytyväisyyskyselyitä vanhoihin, voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, onko uusi toimintatapa koettu asiakasyrityksissä toimivaksi. Yksi tapa mitata tuloksia on verrata työntekijöiden tehokkuutta ennen ja jälkeen toimintatavan käyttöönoton. Näin nähdään säästyykö uuden toimintatavan kautta aikaa muihin työtehtäviin. Lisäksi toimivuutta voidaan mitata virhelistan kautta. Jokainen prosessissa sattunut virhe tulisi listata ylös Excel -taulukkoon, joka on tallennettu yrityksen tiedonvälityskanavaan. Sinne kirjattaisiin kaikki, niin pienet kuin suuretkin virheet, jotta pidemmällä aikavälillä nähdään, onko uudessa toimintatavassa aukkoja. Samalla ongelmakohdat on helpompi tunnistaa, mikäli tulevaisuudessa ongelmia yhä esiintyy. Kun ongelmakohdat on selkeästi kirjattu ylös, on niitä myös helpompi korjata.

Uusien toimintatapojen käyttöönoton yhteydessä, tulee huolehtia, että muutokset yhä pysyvät konkreettisina. Työntekijöille, joita muutos koskee, tulisi tarvittaessa taata opastusta ja tarvittavaa koulutusta. Muutoksessa olisi myös hyvä pitää mielessä Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002) viisi onnistumisen kannalta tärkeää asiaa. Muutosta ei kannata lähteä viemään läpi, mikäli tyytymättömyyttä vanhaan toimintatapaan ei esiinny. Uuden toimintatavan tulisi olla houkutteleva sekä muutosvision mahdollisimman selkeä. Muutoksen tulisi aiheuttaa käytännön toimenpiteitä. Lisäksi organisaatioon tulisi luoda usko muutoksen toteutumiseen sekä muutokseen tulisi antaa sen edellyttämät panokset.

Muutoksen mahdollinen toteuttaminen on jätetty organisaatiolle itsellensä toteutettavaksi, eikä muutoksen lopullisia tuloksia ole siksi sen tarkemmin eritelty.

5 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa kävi selkeästi ilmi kaksi kohtaa, joissa prosessi ei toimi täysin mutkattomasti. Ensimmäinen näistä oli tiedonvälitys ja sen tehottomuus. Prosessin toimijat kokivat, että tiedonvälitys ei aina ollut täysin toimivaa. Eritoten he kokivat, että tiedonvälityksessä Yritys Z:sta asiakasyrityksille oli aukkoja. Tarpeellinen informaatio ei aina kulkenut niin kuin sen pitäisi.

Tutkittaessa pidemmälle tiedonvälityksen ongelmaa, huomattiin, että se johtuu pääasiallisesti epäselvistä roolijaoista. Jokaiselle prosessin toimijalle oli jaettu eri tehtäviä perustuen heidän asemaansa yrityksessä. Näistä tehtävistä kuitenkin puuttui joitain tiedonvälityksen kannalta olennaisia asioita. Nämä kaksi ongelmakohtaa yhdessä, johtavat tehottomaan sisäänottoprosessiin, mikä puolestaan taas kuluttaa organisaation muita varoja ja resursseja. Informaatiovirran katkeileminen saattaa pahimmillaan aiheuttaa keskittämässä olevan asiakasyrityksen vetäytymisen prosessista. Jos he kokevat jo alusta asti saavansa heikkolaatuista asiakaspalvelua, miksi he jatkaisivat yhteistyötä Yritys Z:n kanssa?

Johtopäätöksinä näistä ongelmakohdista tultiin siihen tulokseen, että prosessin tehostamiseksi tulisi tiedonvälitystä tehostaa ja rooleja selkeyttää. Selkeä ja ytimekäs kommunikaatio yhdessä selkeämpien roolien ja vastuualueiden kanssa tehostaisi prosessin toimintaa oleellisesti.

5.1 Kehitysehdotukset yritykselle

Tehostaakseen prosessia tulisi organisaation rooleja ja vastuualueita muuttaa niin, että ne olisivat jatkossa selkeämmät. Kuten aiemmin jo mainittiin ”Uusien toimintatapojen suunnittelu” -luvussa tulisi prosessin toimijoiden roolit jakaa kahden erilaisen roolin sijasta kolmeen. Tällä tavoin prosessin toimijoiden vastuut selkenisivät ja jokainen toimija tietäisi jatkossa, kenen vastuulla on minkäkin asian kertominen asiakasyritykselle. Näin saadaan samalla myös tehostettua tiedonvälitystä.

Ensimmäiseksi prosessissa tapahtuisi ensikosketus uusiin asiakasyrityksiin. Tämä toteutettaisiin jatkossakin samalta taholta kuin ennenkin, eli asiakkuuspäälliköiltä. Kommunikaation tehostamiseksi he alkaisivat täyttämään raportteja Yritys Z:lle toiminnoistaan. Näin tiedettäisiin, mihin he ovat prosessissa jääneet.

Toisessa vaiheessa tapahtuisi asiakasyrityksen ensikosketus Yritys Z:aan. Tässä vaiheessa käytäisiin läpi keskittämisen kannalta tärkeitä kustannuksia ja suunniteltaisiin aikatauluja mahdollisimman pitkälle. Kolmannessa eli viimeisessä vaiheessa tapahtuisi koulutukset ja itse palvelun siirto sekä seuranta.

Prosessiin otettaisiin mukaan lisää toimijoita, mutta selkeämmät roolijaot sekä tehokkaampi viestintä tehostaisivat prosessia ja Yritys Z:n olisi mahdollista jatkossa ottaa uusia asiakkaita vastaan yhä nopeammin. Jotta prosessi todella tehostuisi, tulisi toimijoiden jatkossa pitäytyä rooleissaan ja hoitaa vastuualueensa.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Analysoitaessa ja arvioitaessa tutkimustuloksia hyödynnetään usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Näillä käsitteillä pyritään analysoimaan tutkimustulosten pätevyyttä ja luotettavuutta. Puhuttaessa tutkimuksen validiteetista tarkoitetaan sillä sitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetyt menetelmät kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Toisin sanoen validiteetilla pyritään selvittämään, vastaavatko tutkimustulokset sitä, mitä alun perinkin lähdettiin tutkimaan. Ovatko tutkimustulokset siis päteviä? (Jyväskylän yliopisto, 2009)

Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Sillä halutaan selvittää onko tutkimus toteutettu luotettavasti ja onko se toistettavissa. Reliabiliteetilla pyritään arvioimaan sitä, voitaisiinko sama tutkimus toteuttaa uudestaan samoille henkilöille samoin tutkimusmenetelmin saaden samat tutkimustulokset. Onko tutkimus siis luotettava? (Jyväskylän yliopisto, 2009).

Tutkimustulosten pätevyyttä heikentää informaation puute. Jotkin asiat olivat myös opinnäytetyön tekijälle itsellensä salaisia. Etenkin ihan prosessin alkuvaiheesta ei ole paljoakaan täysin validia tietoa. Kun työskennellään ympäristössä, jossa liikkuu paljon liikesalaisuuksia, on tämä ihan ymmärrettävää. Tiedonpuutteesta huolimatta, työ antaa toimeksiantajayritykselle paljon tietoa prosessinsa nykytilasta. Tutkimus onnistui myös hyvin vastaamaan alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusta voidaan siis pitää validina.

Toinen tutkimuksessa ilmennyt ongelma oli prosessin jatkuva muuttuminen. Tutkimus kesti noin 7 kuukautta ja jopa tässä ajassa ehti prosessi kehittyä paremmaksi. Tutkimus perustuu prosessiin sellaisena, kuin se oli tutkimuksen aloittamisvaiheessa eli syyskuussa 2015. Jotkin tutkimuksessa ilmi käyneet ongelmakohdat oli ehditty korjata tutkimuksen loputtua. Osa kehitysehdotuksista oli myös otettu jo käyttöön toimeksiantajayrityksessä tutkimuksen päätyttyä. Tutkimustulosten voidaan kuitenkin katsoa olevan luotettavia, ja jos tutkimus toteutettaisiin nyt uudelleen samoissa olosuhteissa, olisivat tutkimustuloksetkin todennäköisesti samat. Luotettavuutta parantaa myös se, että toimeksiantajan tekemät muutokset mukailevat tässä tutkimuksessa esille nousseita muutosehdotuksia. Tutkimusta voidaan siis pitää reliaabelina.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena yrityksen kannattaisi jatkaa tutkimusta sisäänottoprosessista. Kannattavaa olisi selvittää millaisia kuluja prosessi aiheuttaa organisaatiolle ja voitaisiinko kuluja saada pienemmiksi. Prosessi on tällä hetkellä hyvin räätälöity ja joustava, mutta kustannuksien kannalta myös hieman jopa liian joustava. Kustannuksia saataisiin todennäköisesti laskettua tekemällä sisäänottoprosessin toiminnasta suoraviivaisempaa. Olisi mielenkiintoista selvittää ne kustannukset, jotka aiheutuvat siitä, että palvelua joudutaan muokkaamaan jokaiselle asiakasyritykselle sopivaksi. Samalla voitaisiin tutkia olisiko palvelua

mahdollista myydä jokaiselle uudelle asiakasyritykselle samanlaisena kokonaisuutena.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena organisaatiolle olisi Yritys Z:n tuottamien palveluiden tehokkuuden tutkiminen. Tutkimuksissa voitaisiin käyttää samoja tutkimusmenetelmiä kuin tässäkin työssä. Karsimalla palveluprosesseista ylimääräiset toiminnot pois, voitaisiin tehostaa niiden toimintaa.

6 YHTEENVETO

Tutkimus käsitteli prosesseja ja niiden tehostamiskeinoja. Työ tehtiin toimeksiantona Yritys Z:lle. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, miten kohdeyrityksen uuden asiakkaan vastaanottoon liittyviä toimintoja voitaisiin tehostaa. Alaongelmina oli tutkia miten prosesseja teoriassa voidaan tehostaa ja miten niiden tehokkuutta voidaan mitata. Työn teoriaosuuden päätavoitteena oli tehdä selvitys siitä, mitä prosessit oikeastaan ovat ja tämän jälkeen tutkia niiden erilaisia tehostamisen ja mittaamisen keinoja. Näillä pyrittiin ratkaisemaan tutkimuksen alaongelmat. Työn empiirisessä osuudessa näitä tehostamiskeinoja hyödynnettiin toimeksiantajayrityksen prosessin arvioimiseen. Tämän kautta pyrittiin ratkaisemaan tutkimuksen pääongelma eli se, miten uuden asiakkaan vastaanottoprosessin toimintoja voitaisiin tehostaa.

Tutkimus aloitettiin teoriaosuuden kirjoittamisella, jotta tutkijalle saatiin tarvittavat valmiudet itse tutkimuksen tekemiseksi. Tämän jälkeen itse tutkimus tehtiin hyödyntämällä työn toista päälähdettä eli Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002) prosessin kehittämismallia. Tutkittava prosessi käytiin mallinmukaisesti läpi ja prosessille laadittiin kehitysehdotukset.

Työn tärkeimpinä havaintoina olivat prosessintoimijoiden epäselvät roolit sekä tehoton kommunikaatio prosessin sisällä. Huomattiin, että viestintä etenkin asiakasyrityksen ja Yritys Z:n välillä ei aina kulkenut mutkattomasti. Tämä aiheutti välillä tietokatkoja, jotka näkyivät ulospäin heikkona asiakaspalveluna. Kehitysehdotuksena näihin prosessintoimijoille laadittiin uudet selkeämmät roolit ja heidän vastuut prosessissa jaettiin uudelleen. Ylemmän päällikkötason roolia pienennettiin, mutta heidän vastuullensa jäi tärkeimpien asioiden kertominen sekä kustannuksista ja aikatauluista sopiminen. Etenkin Y-päälliköiden ja Y-asiantuntijoiden roolia kasvatettiin, jotta samat henkilöt ehtisivät olemaan prosessissa mukana siihen vaaditun ajan. Kommunikaation tehostamiseksi lisättiin raportointia. Selkeämmät roolit ja vastuut myös vähentävät kommunikaation merkitystä, kun jokainen tietää

minkä osan prosessista hoitaa.

Jatkotutkimusehdotuksena yritykselle esiteltiin kustannusten tutkimista. Ehdotus oli, että yritys tutkisi kuluja, jotka syntyvät, kun sisäänottoprosessia muokataan erikseen jokaiselle asiakasyritykselle sopivaksi. Toisena jatkotutkimusehdotuksena oli, että yritys tutkisi palveluprosessiensa tehokkuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta haittaa tiedonpuute, joka syntyi yrityksen liikesalaisuuksista. Prosessiin liittyi asioita, joita ei voitu paljastaa edes opinnäytetyön tekijälle. Prosessin eläminen jatkuvassa muutoksessa toi myös omat haasteensa tutkimuksen toteuttamiselle. Jotkin tutkimuksessa esiintyvistä kehitysehdotuksista oli ehditty jo toteuttaa ennen tämän tutkimuksen loppuunsaattamista.

Loppujen lopuksi tutkimus oli kuitenkin melko onnistunut ja se antoi paljon uutta tietoa prosessista kohdeyritykselle. Jo tehdyt muutokset ja tässä tutkimuksessa esitetyt kehitysehdotukset mukailivat toisiaan, mikä myös kertoo tutkimuksen onnistumisesta. Tutkimuksella onnistuttiin myös vastaamaan hyvin alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Mikäli tutkimus toteutettaisiin nyt uudestaan, tulokset olisivat hyvin todennäköisesti samat. Valitettavasti konkreettisia tuloksia ja muutosten aiheuttamia kustannussäästöjä ei ollut mahdollista tämän työn puitteissa jäädä seuraamaan. Työn tekijä jää kuitenkin itse innolla odottamaan mahdollisia tuloksia yritykseltä.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Hannula M. Lönnqvist A. MET-julkaisuja nro 10/2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Concepts of performance measurement. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hannus J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Järvinen P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Karlöf B. & Lövingsson F.H. 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja – malleja. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kiiskinen S. Linkoaho A. Santala R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Laamanen K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Partanen V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Elektroniset lähteet:

Jyväskylän yliopisto, 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. [viitattu 2.5.2016]. Saatavissa:

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf.

Jyväskylän yliopisto, 2015. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. [viitattu 8.4.2016]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>.

Jyväskylän yliopisto, 2015. Laadullinen tutkimus. [viitattu 8.4.2016].

Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.

Luomala A. 2008. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. [viitattu 21.11.2015]. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>.

Matriisi, 2006. 6. luento. MATHM- 57550 Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. [viitattu 8.4.2016]. Saatavissa:

<http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/kval-tutk/2005/luennot2005/liitteet/kvalit070206.pdf>.

Moisio J. 1/2009. Prosessien arviointi ja analysointi. Qualitas Fennica Oy. [viitattu 21.11.2015]. Saatavissa:

http://media.ims.fi/Artikkelit/Prosessit/Prosessien_arviointi_ja_analysointi..pdf.

Moisio J. 6/2009. Prosessien mittaaminen. Qualitas Fennica Oy [viitattu 7.11.2015]. Saatavissa:

http://media.ims.fi/Artikkelit/Prosessit/Prosessien_mittaaminen_6_2009.pdf

.

Moisio J. 2/2010. Prosessien johtamisen edellytyksiä ja tehostamiskeinoja. Qualitas Fennica Oy. [viitattu 24.10.2015]. Saatavissa:

<http://media.ims.fi/Artikkelit/Prosessit/promedia-4b697a2e7332d.pdf>.

Moisio J. Ritola O. 9/2005. Prosessien analysointi 5.1. Qualitas Fennica Oy. [viitattu 21.11.2015]. Saatavissa:

http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessien%20analysointi%201_2009.pdf.

Prosci, 1996-2014. Change is a process. [viitattu 6.5.2016]. Saatavissa:

<http://www.change-management.com/tutorial-7-principles-mod8.htm>.

Turkkila T. 2010. Toiminnan Keskittäminen. [viitattu 8.4.2016]. Saatavissa: http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/13817/turkkila_toni.pdf?sequence=1.

Tykes, 2010. Benchmarking-menetelmä. [viitattu 6.3.2016]. Saatavissa: http://tykes.lpt.fi/methods_docs/BENCHMARKING_MENETELMAKORTTI2.pdf.

LIITTEET

LIITE 1:

Haastattelurunko, 24.11.2015

1. Mikä käynnistää uuden asiakkaan sisäänottoprosessin?
2. Miten sisäänottoprosessi etenee?
3. Keitä ovat prosessin pääasialliset asiakkaat?
4. Miten prosessin vastuut/roolit on määritelty?
5. Mitkä ovat prosessin kannalta mielestäsi kriittisimmät asiat?
6. Miten prosessia ohjataan Yritys X:ssä?
7. Valvotaanko prosessia jollain tavalla?
8. Mitataanko prosessia?
9. Miten tiedon välitys on organisoitu?